

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

Laatuajattelu ja organisaation itsearviointi Pirkanmaan
pelastuslaitoksen onnettomuuksien ennaltaehkäisyn yksikössä

Hallintotiede
Pro-gradu-tutkielma
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Jari Stenvall

Erik Muurinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede

Tekijä:

MUURINEN ERIK

Tutkielman nimi:

Laatuajattelu ja organisaation itsearviointi Pirkanmaan pelastuslaitoksen onnettomuuksien ennaltaehkäisyn yksikössä

Pro gradu-tutkielma:

88 sivua, 1 liitesivu

Aika:

Toukokuu 2015

Avainsanat:

Laatu, organisaation itsearviointi, organisaation kehittäminen

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Pirkanmaan pelastuslaitoksen onnettomuuksien ennaltaehkäisyn yksikön henkilöstö tulkitsee hyvää laatua viitekehyksenä CAF-laadunarviointimallin viisi ensimmäistä arviointialuetta, eli 1) johtaminen, 2) strategia ja toiminnan suunnittelu, 3) henkilöstö, 4) kumppanuudet ja resurssit ja 5) prosessit. Toisena tutkimuskysymyksenä on selvittää, minkälainen tilanne tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa on näiden arviointialueiden osalta, eli mitä asioita on hoidettu hyvin ja missä on parantamisen varaa.

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusaineisto kerättiin keväällä ja kesällä 2014. Aineistonkeruutapana käytettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluita. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelumenetelmää. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin laatua, organisaation itsearviointia ja kehittämistä. Laatu on tutkimuksen pääkäsite. Laadun käsitteestä tuodaan esiin sen monet eri ulottuvuudet ja sen kytkeytyminen tutkimuksen mielenkiinnon kohteena oleviin CAF:in arviointialueisiin. Arvioinnista esitetään arvioinnin käsite yleisesti, sen hyödyt ja riski, erilaiset tavat tehdä itsearviointia ja arviointiprosessi vaiheittain. Organisaation kehittämisessä esitetään kehittäminen yleisesti ja henkilöstö-, asiakas- ja prosessilähtöinen kehittäminen.

Hyvää laatua tulkittiin käytännönläheisestä näkökulmasta. Sitä tulkittiin pitkälti teemahaastattelurungossa olevien CAF:in pohjalta tehtyjen esimerkkien pohjalta, joskin myös esimerkkikohtien ulkopuolelta keksittiin asioita. Jokaisella arviointialueella hyvä laatu koostuu monesta eri tekijästä, joista toiset ovat tärkeämpiä kuin toiset. Esimerkiksi tasapuolisuus nähtiin tärkeäksi laadun piirteeksi monella arviointialueella. Nähtiin, että monessa tapauksessa resurssien rajallisuus voi olla este hyvän laadun aikaansaamiselle.

Organisaation kypsyystaso laatuajattelua ajatellen on tyydyttävä. Jokaisella arviointialueella on otettu huomioon useita CAF:issa esiintuotuja hyvän laadun piirteitä. Totta kai eri arviointialueilla nähtiin myös parantamisen varaa tietyissä asioissa.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	3
2 TUTKIMUSVALINNAT.....	5
2.1 Kvalitatiivisen tutkimusotteen valinta.....	6
2.2 Tapaustutkimus ja sen kohteena Pirkanmaan pelastuslaitoksen ennaltaehkäisyn yksikkö	8
2.2.1 Tapaustutkimus.....	8
2.2.2 Pirkanmaan pelastuslaitos ja sen ennaltaehkäisyn yksikkö	8
3 LAATU.....	11
3.1 Erilaisia näkökulmia laadusta.....	11
3.1.2 Palvelun laatu	13
3.1.3 Laadun muodostumiseen liittyviä tekijöitä.....	16
3.1.3.1 Laatu liittyen johtajuuteen	16
3.1.3.2 Laatu kytkeytyneenä strategiatyöskentelyyn	17
3.1.3.3 Laatu ja henkilöstö.....	18
3.1.3.4 Laatu liittyen kumppanuus- ja sidosryhmäyhteistyöhön	19
3.1.3.5 Prosessien laatu.....	20
3.2 Laatuajattelun kehitys - laatuajattelijat ja laatuajattelut.....	21
3.2.1 Laatuajattelijat ja heidän panoksensa laatuajatteluun.....	23
3.2.3 ISO9000-standardit.....	25
3.2.4 European Foundation For Quality Management - EFQM.....	25
3.2.5 Common Assessment Framework - CAF.....	26
3.2.6 Laatujohtaminen	28
3.2.7 Esteitä laadun aikaansaamiselle.....	31
4 Mittaaminen ja arviointi	34
4.1 Mittaamisesta yleisesti.....	34
4.2 Arvioinnista yleisesti	35
4.2.1 Arvioinnista saatava hyöty	36
4.2.2 Erilaisia tapoja tehdä itsearviointia.....	37
4.2.3 Arviointiprosessi vaiheittain.....	38
4.2.4 Arvioinnin haasteet ja riskit.....	39
5 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN.....	40
5.1 Henkilöstön kehittäminen ja henkilöstölähtöisyys organisaation kehittämisessä	41

5.2 Prosessilähtöinen kehittäminen	45
5.2 Asiakaslähtöinen kehittäminen.....	47
6 AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI.....	49
6.1 Aineiston hankinta teemahaastattelujen avulla.....	49
6.1.1 Ryhmähaastattelun erityispiirteitä	50
6.1.2 Haastattelujen suunnittelu ja toteutus	50
6.2 Aineiston analysointi	52
6.3 Tutkimuksen luotettavuus	54
7 EMPIIRINEN ANALYYSI.....	56
7.1 Tulkinnat ja päätelmät arviointialueista	57
7.1.1 Johtamisen arviointialue	57
7.1.2 Strategian ja suunnittelun arviointialue	62
7.1.3 Henkilöstö-arviointialue	66
7.1.5 Prosessien arviointialue	74
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	78
8.1 Jatkotutkimus.....	83
LÄHTEET	84
LIITTEET	89

1 JOHDANTO

Suomalainen julkinen sektori on ollut viime vuosikymmenten aikana monenlaisten muutosten kohteena. Muutokset ovat liittyneet julkisen hallinnon koon pienentämiseen, menojen ja tehtävien vähentämiseen, viranomaisten määrään ja erilaisiin ohjaus- ja johtamisjärjestelmiin.

Tämänkaltaisten uudistusten taustalla on ollut ajatus muuttaa julkisen hallinnon toimintaa tehokkaammaksi ja tuottavammaksi samalla kun sen budjetit ei ole voineet enää kasvaa. (Lähdesmäki, 2003, 9.) On täytynyt keksiä uusia tapoja, joiden avulla julkista sektoria voidaan muuttaa tehokkaammaksi, tuottavammaksi ja paremmin asiakkaitaan palvelevaksi. Julkisen sektorin palveluita on kilpailutettu, yksityistetty ja on pyritty ottamaan yksityisellä sektorilla olevia oppeja julkisen hallinnon toimintaan mukaan. Siinä tilanteessa, kun julkisen sektorin organisaatiolla ei ole enää monopolia tietyn palvelun tuottamiseen, on keksittävä uudenlaisia ajatuksia ja oppeja, joiden avulla palveluista saadaan parempia, tehokkaampia, asiakaslähtöisempiä ja laadukkaampia.

Vaikka julkisella sektorilla on viimeisten vuosikymmenien aikana pyritty käyttämään hyväksi yksityisen sektorin oppeja, niin julkinen sektori kuitenkin eroaa monella tapaa toimintatavoiltaan- ja ajatuksiltaan yksityisestä sektorista. Ensinnäkin julkinen sektori saa rahoituksensa pääosin kansalaisten maksamista verorahoista sekä julkisella sektorilla on useita sellaisia tehtäviä, joita sen on pakko lain mukaan hoitaa, kun taas yritykset voivat markkinatilanteen mukaan esimerkiksi vaihtaa tuote- ja palvelutuotantoaan. Pelastuslaitos on esimerkkinä tällaisesta julkisesta organisaatiosta, jolla on lailla asetetut tehtävät, jotka sen on hoidettava.

Laatuajattelu on eräs yksityiseltä sektorilta lähtöisin oleva oppi, joka myöhemmin on päätynyt myös julkiselle sektorille (Klesfjör, Bergquist, Garvare, 2008, 120). Kuten jo esille on tuotu, tärkeää on huomata se, että julkisen sektorin toimintaidea ja arvot poikkeavat osittain yksityisen sektorin vastaavista. Edellä jo esitettyjen asioiden lisäksi julkinen sektori poikkeaa yksityisestä sektorista siten, että julkisen sektorin organisaatiot eivät normaalisti pyri tekemään liikevoittoa. Tämän lisäksi julkisen sektorin organisaatioiden on välillä vaikea määritellä asiakkaitaan tarkasti. Asiakkaan ja sidosryhmän välinen ero voi olla pieni. Julkisen sektorin organisaatiot joutuvat myöskin ottamaan huomioon erilaisten sidosryhmien ohjauksen toiminnassaan. Julkisen ja yksityisen sektorin eroista huolimatta laatuajattelun ollaan nähty olevan hyödyllistä myös julkisen sektorin organisaatioille. Ensinnäkin laatuajattelun on nähty edesauttavan sitä, että itse työtä tekevien ideat ja näkökulmat tulevat paremmin esille. Muita havaittuja hyötyjä ovat olleet esimerkiksi työntekijöiden parempi sitoutuminen, parantunut laatu, vähentyneet kustannukset ja parempi asiakastyytyväisyys. (Freyer, Anthony, Douglas, 2007, 499, 502.)

Luonnollista onkin ollut, että NPM-doktriinin yksityisen sektorin toimintatapoja hyväksikäyttöö painottavien teesien mukana on myös laatuajattelu päätynyt julkiselle sektorille. Yksityisellä sektorilla laatuun alettiin 1900-luvun puolivälin jälkeen kiinnittämään huomiota osittain samoista syistä, miksi julkisellakin sektorilla. Yritysten välinen kansainvälinen kilpailu oli koventunut ja johtanut siihen, että kilpailuympäristöstä oli tullut entistä turbulentimpi ja uhkaavampi. Samalla myös yritysten asiakkaiden odotuksen yritysten tarjoamia palveluita ja tuotteita kohtaan oli kasvanut. Näiden seikkojen johdosta monet organisaatiot olivat ottaneet käyttöön erilaisia parannuskeinoja, jotta näihin asioihin voitiin vastata. Laatuajattelu ja siitä johdetut erilaiset laadunparannustyökalut, kuten ISO9000 ja laatujohtaminen (TQM) olivat näitä parannuskeinoja, joilla pyrittiin kontrolloimaan näitä yritysten kohtaamia uusia haasteita. (Porter, Tanner, 2004, 3.)

Se, mitä on hyvä laatu julkisella sektorilla ja juuri pelastuslaitoskontekstissa, on mielenkiintoinen kysymys. Millä lailla pelastuslaitoskontekstissa ennaltaehkäisevän palotoiminnan tulokset hyvästä laadusta sopivat yhteen erilaisten laadunarviointimallien, kuten ISO9000-standardien, EFQM:n tai CAF:n painostusten kanssa? Näistä viimeksi mainittu eli CAF on pelastuslaitoskontekstissa mielenkiintoisin, sillä se on julkisen hallinnon organisaatioille tarkoitettu ja sitä tullaan käyttämään esimerkiksi Pirkanmaan pelastuslaitoksella osana prosessi- ja laatuöskentelyä.

CAF-laadunarviointityökalulla arvioidaan organisaation laatua ja sen avulla toivotaan saavan esille seikkoja, joissa pelastuslaitos menestyy hyvin ja joissa sillä on parantamisen varaa. CAF:in avulla arvioidaan organisaatiota kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon useita organisaation eri toimintoja. CAF tarjoaa mahdollisuuden koko henkilöstölle arvioida organisaatiotaan ja tuomaan mielipiteensä esille ja tätä kautta parantamaan organisaatiota.

Jotta laatua voidaan mitata ja arvioida, tarvitaan myös teoreettista tietoa organisaatioiden ja hallinnon arvioinnista. Arviointi on vahvasti laatuun liittyvä käsite. Arvioinnin tehtävänä on tuottaa tietoa arvioitavasta kohteesta, jota voi olla yhteiskunnan toiminta, julkinen politiikka, erilaiset julkisen hallinnon ohjelmat ja hankkeet (Virtanen, 2007,6). Arvioinnin avulla voidaan tarkastella esimerkiksi toiminnan vaikuttavuutta ja kehittämistarpeita.

Organisaation saaman arviointitiedon pohjalta organisaatiota voidaan muuttaa ja kehittää paremmaksi. Organisaatiota voidaan kehittää esimerkiksi asiakaslähtöisesti, henkilöstölähtöisesti ja prosessilähtöisesti. Laadunarvioinnin avulla organisaatiota voidaan kehittää ottamalla huomioon useita edellä mainittuja kehittämisenäkökohtia.

2 TUTKIMUSVALINNAT

Pirkanmaan pelastuslaitoksella ollaan aloittamassa laatutyöskentelyä. Tämän tueksi organisaatiossa ollaan käynnistämässä itsearviointia apuna käyttäen CAF-laadunarviointityökalua. Tätä prosessia ajatellen tehdään tämä Pro gradu-tutkielma.

Tutkielman taustalla on siis Pirkanmaan pelastuslaitoksen laatutyöskentelyn aloittaminen. Tutkielman ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on tarkoitus selvittää, miten Pirkanmaan pelastuslaitoksella ennaltaehkäisytoimen parissa työskentelevä henkilöstö tulkitsee hyvää laatua omassa toimessaan viitekehystenä CAF:in arviointialueista viisi ensimmäistä eli 1) johtaminen, 2) strategiat ja toiminnan suunnittelu, 3) henkilöstö, 4) kumppanuudet ja sidosryhmät ja 5) prosessit ja näiden arviointialueiden CAF:issa määritellyt kriteerit. Selvitetään, että mitä kriteerejä he pitävät eri arviointialueilla tärkeimpänä ja mitä kriteerejä vähemmän tärkeänä ja että tuleeko heille mahdollisesti mieleen joitain seikkoja eri arviointialueissa CAF:issa määriteltujen kriteerien ulkopuolelta, jotka on syytä ottaa huomioon heidän toimessaan. Ensimmäisen kysymyksen pohjalta on tavoitteena saada selville, miltä laatu näyttää juuri tämän tutkimuskohteen kontekstissa henkilöstön näkökulmasta ottaen huomioon CAF:in arviointialueet ja ennaltaehkäisevän palotarkastustoiminnan luonteen. Tämän pohjalta organisaatio kykenee helpommin muodostamaan laadun kriteereitä arviointialueittain, jotka parhaiten sopivat kyseisen organisaation tarpeisiin. CAF:in kriteerit ovat yleisluonteisia, joten on hyvä selvittää, miten nämä yleiset kriteerit muuntuvat jokaisen yksittäisen organisaation omiksi kriteereiksi. Jokainen organisaatio tehtävineen nimittäin poikkeaa toisistaan. Sinällään CAF ei ole tutkimuksen päämielenkiinnonkohteena, vaan pikemminkin apuvälineenä, jonka pohjalta tutkimuksen mielenkiinnon kohteina olevat itsearviointialueet on otettu.

Toinen tutkimuskysymys onkin selvittää, miten ennaltaehkäisyyn yksikön henkilöstö tulkitsee heidän yksikkönsä "kypsyystasoa" laatutyöhön lähdettäessä, eli siis pyritään selvittämään, mitä yksikössä on hoidettu henkilöstön näkökulmasta hyvin ja missä on parantamisen varaa. Toisen tutkimuskysymyksen kautta on tarkoituksena siis saada selville kohdeorganisaation kypsyystaso "laatumatkalle" lähdettäessä ja henkilöstön näkemysten pohjalta esittää, että mitä toiminnassa olisi tärkeää parantaa ja esittää myös ne asiat, mitkä on hoidettu hyvin kohdeorganisaatiossa. Esimerkiksi haastatteluista voisi mahdollisesti selvitä, että henkilöstön tulkintojen mukaan kohdeorganisaation toiminnassa johtamisen arviointialueella tärkeintä on se, että johtaja motivoi alaisiaan ja on esimerkillinen. Vähemmän tärkeänä nähdään se, että johtaja ylläpitää tärkeitä suhteita sidosryhmiin, sillä sidosryhmäyhteistyön ei nähdä olevan tärkeää, koska organisaatio ei saa sidosryhmistään

tarpeellista hyötyä toiminnalleen. Organisaatiossa on hoidettu hyvin visioiden ja arvojen kehittäminen. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nähdään se, että johtajat monipuolisemmin pystyisivät motivoimaan alaisiaan.

Tutkielman kohde rajataan käsittämään Pirkanmaan pelastuslaitoksen ennaltaehkäisyn toimi, joka on Pirkanmaan pelastuslaitoksen yksi neljästä ydinprosessista. Ennaltaehkäisyn toimeen liittyy paljon haasteita, ja se otetaan eräänlaiseksi "pilotiksi" laatutyöskentelyyn lähdetessä. Tutkimuksen teoreettinen osio rajataan laatutematikkaan, arviointiin ja kehittämiseen. Laatu tulee olemaan pääkäsite tutkielmassa ja sen tueksi otetaan arviointi ja kehittäminen. CAF:iin liittyen tutkielmassa tullaan käsittelemään viittä ensimmäistä arviointialuetta.

Tutkielmassa tullaan käyttämään teoriaosuutta varten aineistona sekä kotimaista että ulkomaalaista laatuun, arviointiin ja organisaatioiden kehittämiseen liittyvää aineistoa. Aineistona käytetään tieteellistä kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita ja muita tieteelliselle tutkimukselle soveltuvia lähteitä, kuten väitöskirjoja ja muita aiheeseen liittyviä tutkielmia.

Laadusta on tarkoituksena esittää ensinnäkin se käsitteenä ja sen eri ulottuvuuksia. Lisäksi on tarkoituksena perehtyä laatujohtamiseen ja nimenomaan julkisella sektorilla olevaan laatutematikkaan. Lisäksi pyritään esittelemään erilaisia laadunarviointityökaluja ja eri "laatugurujen" ajatuksia. Arvioinnista pyritään myös määrittelemään se käsitteenä ja sen eri ulottuvuuksia ja tullaan keskittymään julkisen sektorin ja palvelujen arviointiin. Kehittämisestä tullaan myöskin määrittelemään sen käsite ja erilaiset ulottuvuudet, kuten esimerkiksi prosessien kehittäminen ja palvelun kehittäminen. Jokaisessa käsitteessä on tarkoituksena tarkastella niitä ulottuvuuksia, jotka liittyvät tutkielmassa mukana oleviin CAF-arviointialueisiin (esimerkkinä prosessit, eli prosessien laatu, prosessien arviointi ja prosessien kehittäminen). Koska laatu, arviointi ja kehittäminen ovat laajasti tutkittuja aiheita, niin haasteena ja tavoitteena on pyrkiä saamaan aineistosta irti oleellisia asioita juuri tämän tutkielman aihealueeseen liittyen. Aikaisemmasta tutkimuksesta on syytä mainita ainakin Minkkisen (2008) tutkimus Tampereen kaupungin laatuajattelusta ja Servon (2011) tutkimus Pirkanmaan poliisilaitoksella suoritettavasta laatutyöskentelystä ja itsearviointista.

2.1 Kvalitatiivisen tutkimusotteen valinta

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, joka poikkeaa tietyiltä osin määrällisen, kvantitatiivisen tutkimuksen asetelmasta. Kvantitatiivisessa tutkimusotteessa argumentoidaan lukujen ja niiden välisten

tilastollisten yhteyksien välillä, jolloin aineisto pyritään saamaan taulukkomuotoon ja eri tutkimusyksiköille pyritään antamaan arvoja eri muuttujilla. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa on analyysitapa erilainen. Siinä pyritään tarkastelemaan aineistoa kokonaisuutena, jonka uskotaan valottavan "singulaariseksi ymmärretyn sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta". (Alasuutari, 2011, 31, 34, 38.) Hirsjärven mukaan kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa olosuhteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihminen on tiedon keräämisen instrumentti. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja oma ääni pääsevät esille, valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti. Tämän lisäksi käytetään aineiston analysoinnissa induktiivista päättelyä, jossa tavoitteena on tutkimusaineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, jolloin sitä, mikä on tärkeää ei määrää tutkija, vaan tutkittavat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Lopuksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa pyritään tulkitsemaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2007, 160.)

Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa argumentaatiota ei voida eri muuttujissa olevien erojen pohjalte, vaan se vaatii tilastollisesta tutkimusotteesta poikkeavaa "absoluuttisuutta". Kaikki luotettavana pidettävä ja selvitettävään "mysteeriin" kuuluviksi katsotut asiat pitäisi pyrkiä selvittämään siten, että ne eivät olisi ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa sallitaan poikkeudet yleisestä säännöstä. Kvalitatiivisessä analyysissä johtolangoiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tarvita suurta joukkoa eri tutkimusyksiköitä. (Alasuutari, 2011, 38-39.) Esimerkiksi ei ole kahta Pirkanmaan pelastuslaitosta laatutyöskentelyineen.

Kvalitatiivinen tutkimus koostuu kahdesta eri vaiheesta. Ensimmäinen näistä vaiheista on havaintojen pelkistäminen. Siitä voidaan erottaa kaksi eri osaa. Ensinnäin tutkimusaineistoa pyritään tarkastelemaan vain tietystä metodologisesta näkökulmasta pyrkien kiinnittämään huomiota vain siihen, mikä on tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Samaa aineistoa periaatteessa voisi siis tarkastella monesta erilaisesta näkökulmasta. Toisessa osassa pyritään edelleen karsimaan havaintomäärää, jolloin tarkoituksena on havaintojen yhdistäminen, eli havainnot pyritään yhdistämään yhdeksi havainnoksi tai harvemmaksi havaintojoukoksi. (Alasuutari, 2011, 42.) Toinen vaihe on "arvoituksen ratkaiseminen". Tätä vaihetta kutsutaan usein tulosten tulkinnaksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa "arvoituksen ratkaiseminen" merkitsee sitä, että "tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasti ilmiöstä". (Alasuutari, 2011, 44.)

2.2 Tapaustutkimus ja sen kohteena Pirkanmaan pelastuslaitoksen ennaltaehkäisyn yksikkö

2.2.1 Tapaustutkimus

Tämä tutkimus on tapaustutkimus. Sillä tarkoitetaan sitä, että pyritään tutkimaan yhtä tapausta (esimerkiksi organisaatiota, henkilöä tai vaikkapa kylää) perusteellisemmin. Tapaustutkimuksessa olennaista on siis se, että käsiteltävänä oleva aineisto muodostaa jollain lailla kokonaisuuden, eli siis tapauksen. Tapaustutkimuksessa aineistonkeruun menetelmiä voi olla useita ja tutkimuksessa tavoitellaan ilmiöiden kuvailemista. Tapaustutkimusta on kritisoitu edustavuuden ja kurinalaisuuden puutteesta aineiston keräämisessä ja analysoinnissa. Näkemykseen on liittynyt ajatus tutkijan ja haastateltavien subjektiivisuudesta ja sen vaikutuksista tutkimukseen. Tapaustutkimuksen valinnat on perusteltava tarkasti ja tutkimuksessa tulee saada näkyväksi koko tutkimusprosessi, jolloin tutkimusraportin lukija saa helposti selville sen, millä tavalla tutkimuksen johtopäätöksiin on päädytty ja samalla voi arvioida, miten luotettava tutkimus on. Tapaustutkimuksessa pyritään hakemaan vastauksia kysymyksiin "kuinka" ja "miksi". Tapaustutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sen kokonaisvaltaisuutta. Tapaukseenkin keskittyessään tutkimus voi tosin olla myös selektiivistä sikäli, että tutkimuskohteen laajetessa voi olla järkevämpää keskittyä johonkin tiettyyn näkökulmaan. (Saarela-Kinnunen, Eskola, 2007, 184-186.)

Tapaus on käsitteenä monimerkityksinen. Menetelmiin liittyvässä kielenkäytössä sillä tarkoitetaan kuitenkin tutkimuksen kohdetta, objektia. Käsiteltiinpä tapaus miten tahansa, niin se on onnistuttava rajaamaan muusta maailmasta ja on kerrottava sen taustalla vallitsevat valintakriteerit. (Saarela-Kinnunen, Eskola, 2007, 187.)

Tapaustutkimuksessa yleistämistä tärkeämpää on kyseisen tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Tapaustutkimuksen ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi teorian vahva osuus, monimetodisuus ja tutkijan osallisuus ulkopuolisena olon sijasta. (Saarela-Kinnunen, Eskola, 189.)

2.2.2 Pirkanmaan pelastuslaitos ja sen ennaltaehkäisyn yksikkö

Pirkanmaan pelastuslaitos on hallinnollisesti Tampereen kaupunginhallituksen alaisena oleva Tampereen kaupungin taseyksikkö. Sen tehtävänä on huolehtia omalla alueellaan pelastustoimelle kuuluvasta valistuksesta, ohjauksesta ja neuvonnasta tavoitteenaan tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ehkäiseminen ja onnettomuuksien torjuntaan varautuminen. Tämän lisäksi pelastuslaitoksen tehtävänä on toimia asianmukaisesti varsinaisissa onnettomuus- ja

vaaratilanteissa, onnettomuuksien seurausten rajoittamisessa, pelastustoimen valvontatehtävissä, väestön varoittamisessa vaara- ja onnettomuustilanteissa ja siihen tarvittavien hälytysjärjestelmien ylläpidosta ja varsinaisista pelastustoimintaan kuuluvista tehtävistä.

Pirkanmaan pelastuslaitoksen henkilöstöön kuului vuonna 2013 510 vakinaista työntekijää ja 94 sijaista ja määräaikaista työntekijää. Sijaisten ja määräaikaisten työntekijöiden määrä vaihtelee vuodenaikojen mukaan. Henkilötyövuosia oli yhteensä tehty noin 472, joista ennaltaehkäisyyn yksikön osuutena 21 henkilötyövuotta.

Pirkanmaan pelastuslaitos rahoittaa toimintansa pääosin erilaisilla maksuosuustuloilla. Maksuosuustuloja oli vuonna 2013 34,1 miljoonaa euroa. Maksuosuustuloista suurin osa tulee pelastustoimen maksuosuuksina, joita peritään alueeseen kuuluvilta kunnilta niiden asukasluvun perusteella. Ennaltaehkäisy yksikkö saa rahoituksensa ennaltaehkäisy maksuosuuksista. Muita tuloja pelastuslaitos saa esimerkiksi laskuttamalla sen tarjoamista palveluista, kuten palotarkastuksista. Suurin osa pelastuslaitoksen toimintamenoista meni pelastustoimintaan ja valmiussuunnitteluun. Toiseksi eniten toimintamenoja kohdistui ensihoitopalveluihin, kolmanneksi eniten onnettomuuksien ennaltaehkäisyyn ja kehittämiseen ja neljänneksi eniten hallintoon. (Palvelutasopäätösesitys, 2013, 3-7.)

Ennaltaehkäisy yksikkö on yksi Pirkanmaan pelastuslaitoksen yksiköistä. Sen tehtävinä on vastata toimenpiteistä, joiden tarkoituksena on aikaansaada pienempi todennäköisyys onnettomuuksille ja ennalta varautumalla vähentää onnettomuuksista aiheutuneita vahinkoja. Ennaltaehkäisy yksikkö vastaa alueellaan pelastustoimelle kuuluvasta ohjauksesta, valistuksesta, valvonnasta, neuvonnasta ja palontutkinnasta. Ennaltaehkäisy toimen parissa työskentelevät yhteistyössä muiden viranomaisten, alueella olevien yhteisöjen ja asukkaiden kanssa. Ennaltaehkäisy toimeen kuuluu myös osallistuminen paikalliseen ja aluetasoiseen turvallisuussuunnittelutyöhön. (<http://www.pirkanmaanpelastuslaitos.fi/Pirkanmaa-233>)

Palvelutasopäätösesityksen mukaan viime aikoina onnettomuuksien ennaltaehkäistytoimintaa on tehostettu uudistamalla organisaatiota, ottamalla käyttöön uusia toimintatapoja, henkilöstöä lisäämällä ja kohdentamalla toimintaa arvioitujen riskien perusteella. Henkilöstön koulutusta ja erikoistumista lisäämällä sekä ottamalla käyttöön palautejärjestelmä ja valvontasuunnitelma on onnistuttu parantamaan tarkastustoiminnan laatua ja vaikuttavuutta. Eräs ennaltaehkäisy yksikön suuri uudistus, omavalvonta on otettu käyttöön myös.

Turvallisuusvalistuksen,- neuvonnan ja -koulutuksen laatua ja vaikuttavuutta on onnistuttu parantamaan yhteinäistämällä eri toimintatapoja, kehittämällä palautejärjestelmää, lisäämällä yhteistyötä median kanssa ja laajentamalla yhteistyöverkostoja turvallisuustietouden lisäämisessä. (Palvelutasopäätösesitys, 2013, 18.)

3 LAATU

Käsitteenä laatu on monipuolinen ja sillä on monia ulottuvuuksia. Arkikielessä laadun käsitteen synonyyminä voidaan käyttää sanaa "hyvä". Laatua voidaan tarkastella monesta erilaisesta näkökulmasta, esimerkiksi asiakasnäkökulmasta tai tuotepohjaisesta näkökulmasta. Laadun käsitteestä voidaan erottaa erilaisia ulottuvuuksia. Voidaan puhua tuotteen laadusta, toiminnan laadusta ja vaikkapa palvelun laadusta. Esimerkiksi tuotteen laadulla tarkoitetaan asiakkaiden käsityksiä liittyen jonkin organisaation tuottamien tuotteiden laatuun. Laadun käsitettä ei olla selkeästi määritelty akateemisessa kirjallisuudessa, sillä eri kirjoittajat ja klassikot ovat määritelleet laadun käsitettä eri tavoin. Laadulla ei siis ole selkeästi määriteltyä ja yleisesti hyväksyttyä sisältöä. (Minkkinen, 2009, 12,14.) Oulasvirran (2007) mukaan laatu liittyy toiminnalliseen tuloksellisuuteen (outcomes), ja siihen liittyy organisaation vaikutuspiirissä olevia asioita, kun esimerkiksi vaikuttavuuteen niitä ei liity. Laatu on myös suppeampi käsite kuin toiminnallinen tehokkuus, sillä siitä rajataan pois seuraavat tekijät: taloudellisuus, tuottavuus ja maksullisen toiminnan kannattavuus. (Oulasvirta, 2007, 88.) Eräs laadun käsitteeseen liittyvä ongelma on se, että sitä käytetään usein erilaisissa materiaaleissa täsmentämättä sen sisältöä tarkemmin (Tervonen, 2001, 12).

3.1 Erilaisia näkökulmia laadusta

Laadusta on monenlaisia erilaisia määritelmiä. Samaten laatuun ja organisaatioiden laatutyöskentelyyn on kytköksissä monia tekijöitä. Niitä ovat esimerkiksi organisaation johto, strategiatyöskentely, henkilöstö, sidoryhmäyhteistyö ja prosessit. Nämä tekijät ovat laadunarviointityökaluissa arvioinnin kohteina.

Garvin (1998) on määritellyt viisi näkökulmaa laatuun liittyen, jotka ovat laatu erinomaisuutena, tuotokeskeinen laatu, asiakaskeskeinen laatu, tuotantokeskeinen laatu ja arvopohjainen laatu. Ensinnäkin laatu voi olla erinomaisuuden aste. Tällä tarkoitetaan, että laatu on "luontaista erinomaisuutta", joka on yleisesti tunnistettavissa olevaa ja absoluuttista. Laatu on merkki siitä, että organisaatio on toiminut tinkimättömien standardien puitteissa ja saavuttanut korkean tason toiminnassaan. Tämän näkökulman ydin on siinä, että pyrkimys laatuun on pysyvää ja ajatonta, joka nousee erilaisten kullakin hetkellä organisaatiossa olevien mieltymysten ja tyylien ylitse.

Tuotokeskeinen laatu on nähtävissä tarkkana ja mitattavissa olevana asiana. Näkökulman mukaan erot esimerkiksi erilaisten aineiden ja ominaisuuksien määrässä tuotteissa ilmentävät laatueroja. Esimerkiksi laadukas jäätelö on sellaista, mihin on lisätty suuri määrä jotain tiettyä ainesosaa.

Tällainen ajattelutapa luo hierarkisen ulottuvuuden laatuun liittyen. Tuotteet voidaan asettaa laaturajastukseen sen perusteella, kuinka paljon niissä on jotain tiettyjä haluttuja ominaisuuksia. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että kaikki asiakkaat arvostavat samoja ominaisuuksia. Näkökulmalla on kaksi seurausta. Ensinnäkin se olettaa, että korkeampaa laatua voidaan aikaansaada vain korkeammilla kustannuksilla. Toiseksi sen mukaan laatu on jotain sellaista, mitä voidaan arvioida objektiivisesti.

Asiakaskeskeinen näkökulma laadusta pohjautuu siihen, että laatu on asiakkaan näkemys. Asiakkailla on monia erilaisia tarpeita, ja sellaiset tuotteet, jotka parhaiten täyttävät nämä tarpeet, ovat laadukkaimpia. Laatu on tämän näkökulman mukaan subjektiivista. Näkökulmaan liittyy joitakin ongelmia. Ensinnäkin, miten voidaan koota yhteen laajasti poikkeavia ihmisten preferenssejä siten, että niiden pohjalta voidaan asiallisesti kuvata laatua. Toinen ongelma liittyy siihen, että miten voidaan erottaa sellaiset tuotteen ominaisuudet, jotka tuottavat laatua niistä, jotka vain lisäävät asiakastyytyväisyyttä. Nimittäin mielenkiintoinen kysymys on se, että onko sellainen tuote, joka maksimoi asiakastyytyväisyyden varmasti parempi myös? Esimerkiksi moni asiakas voi suosia jotain tiettyä brändiä, vaikka tiedostaa, että joku muu brändi voi tuottaa laadukkaampia tuotteita. (Garvin, 1988, 43-44.)

Asiakaskeskeistä näkökulmaa täydentää kilpailukeskeinen näkökulma laadusta. Sen mukaan asiakkaat vertailevat eri yritysten tuotteiden hinta/laatusuhdetta toisiinsa ja tämän vertailun tuloksena syntyneet eri tuotteiden suhteelliset arvot muodostavat näkökulman laadusta. Tämän näkökulman mukaan toimivat yritykset pyrkivät tekemään kilpailija-analyyskejä toisistaan, jolloin omaa toimintaa verrataan parhaimpiin toimijoihin. Näkökulman heikkoutena voidaan pitää sitä, että se ajaa yrityksiä matkimaan liiaksi toisiaan. (Lipponen, 1993, 37.)

Tuotepohjainen näkökulma laadusta perustuu tuottajan näkökulmiin ja se liittyy tuotantokäytäntöihin. Pääasiassa kaikki tuotepohjaiset määritelmät laadusta tiivistyvät siihen, että laatu on erilaisten tuotantoon liittyvien vaatimusten noudattamista. Kun tuote on valmistettu suunniteltujen standardien mukaisesti alusta pitäen oikein, se on laadukas. Vaikkakin tuotepohjainen näkökulma tunnustaa myös asiakkaiden intressit, niin sen eräänä heikkoutena voidaan kuitenkin pitää sitä, että sen pääasiallinen fokus on organisaation sisäinen. Linkkiä laadun ja asiakkaiden preferenssien välillä ei tunnisteta tarpeeksi vahvasti.

Arvopohjainen näkökulma laadusta kuvaa laatua liittyen tuotteen kustannuksiin ja hintoihin. Laadukas tuote on sellainen, joka on hyvin toimiva, se on tuotettu sopivilla kustannuksilla ja se on

sopivan hintainen. Tuote, joka on selvästi kalliimpi kuin vastaavat tuotteet, ja jota tästä syystä ei osteta, ei ole laadukas, vaikka se olisi tehty erittäin korkeilla standardeilla. Tämä näkökulma yhdistää edellä esitettyjä näkökulmia asiakas- ja tuotepohjaisesta laadusta. (Garvin, 1988, 44-45.)

Suomalaisista laatuasiantuntijoista Lillrank on ryhmitellyt kuusi erilaista näkökulmaa laadusta, jotka ovat valmistus-, tuote-, arvo-, kilpailu-, asiakas- ja ympäristökeskeinen näkökulma laadusta (Lillrank, 1990, 41). Ryhmittelytavat ovat pääasiassa samankaltaisia kuin Garvinilla, paitsi Lillrank lisää jaotteluun ympäristönäkökulman. Sillä tarkoitetaan ympäristöön, yhteiskuntaan ja ekologiaan liittyviä vaikutuksia. Määritelmän mukaan laatu määräytyy sen mukaan, mikä on sen kokonaisvaikutus edellä mainittuihin tekijöihin nähden. Tämän näkökulman ideana on asiakkaan, yhteiskunnan ja luonnon tarpeiden yhteensovittaminen. Näkökulman mukaan yhteiskuntaa ja ympäristöä voidaan pitää asiakkaina. Näkökulman rajoitus liittyy siihen, että se voi aiheuttaa yrityksille sellaisia kustannuksia, jotka rajoittavat yksittäisten yritysten kilpailukykyä liikaa. (Lipponen, 1993, 36-37.)

3.1.2 Palvelun laatu

Julkisella sektorilla laadun käsite on mielenkiinnon kohteena varsinkin palvelutuotannossa. Monen julkisen hallinnon organisaation tehtävänä on tuottaa palveluita. Palvelu on monimutkainen käsite. Grönroos (2007) on eritellyt kolme palveluun liittyvää piirrettä. Ensinnäkin palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat erilaisista toiminnoista tai toimintoketjuista. Toiseksi palvelut tuotetaan ja kulutetaan pääasiassa samanaikaisesti. Asiakas on myös mukana ainakin jollain asteella palveluntuotantoprosessissa. (Grönroos, 2007, 51-53.)

On olemassa pääosin kolmea erilaista palvelutyyppiä: 1. Pika- ja rutiinipalvelut, 2. Vakio- ja standardipalvelut ja 3. Asiantuntijapalvelut. Ensiksimainituista palveluista esimerkkinä ovat vaikkapa päivittäiset kaupassakäynnit tai ravintolassa käynti. Tällaisissa palveluissa asiakkaan kannalta tärkeimpiä seikkoja ovat ystävällisyys, nopeus ja virheettömyys. Vakio- ja standardipalvelun tunnusmerkkejä ovat rutiinipalveluja suurempi monimutkaisuus ja sopimuksellisuus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Asiakas ja palveluntarjoaja neuvottelevat palvelun tarkasta sisällöstä. Esimerkkejä tällaisesta palvelusta on uuden auton osto tai tilin avaaminen pankissa. Asiantuntijapalvelun tunnusmerkkejä ovat niiden harvinainen tarve asiakkaalle ja se, että palveluntarjoajalla täytyy olla laaja tietotaito. Tyypillisiä asiantuntijapalveluita ovat esimerkiksi konsultointipalvelut. (Hölttä, Savonen, 1997, 32-33.)

Palvelun laatu liittyy kolmeen eri sektoriin, joita ovat palveluelinkeinot, tavaroita tuottavien yritysten palvelufunktiot ja julkisen sektorin tuottamat julkiset palvelut (Lillrank, 1990, 56). Julkisen sektorin organisaatioiden erityispiirre on se, että ne luovat pääasiassa nimenomaisesti palveluita, eivätkä teollisesti valmistettuja tuotteita. Morganin ja Murgatroydin (1997) listaamia palveluihin liittyviä erityispiirteitä ovat aineettomuus, heterogeenisyys ja erottamattomuus. Nämä piirteet on otettava huomioon palvelun laatua ymmärtäessä. Aineettomuudella tarkoitetaan sitä, että palvelut ovat suoritteita, eivätkä esineitä, joten niitä ei voida mitata, varmistaa tai testata samalla tavalla kuin esineitä. Heterogeenisyydellä tarkoitetaan sitä, että palveluilla on asiakkaita, joilla on erilaisia tarpeita ja prioriteetteja palveluun liittyen. Toinen voi arvostaa toista asiaa ja toinen toista. Palveluiden erottamattomuudella tarkoitetaan sitä, että palveluiden tuottamista ja kuluttamista ei voida erottaa samalla tavalla kuin teollisesti valmistetun esineen valmistuksessa ja kuluttamisessa. (Morgan, Murgatroyd, 1997, 9-10.)

Blåfieldin (Blåfield, 1996, 15-16) mukaan palvelun tai palvelutuotteen laatua on yleisellä tasolla vaikea määritellä, sillä palvelun laadun toteuttaminen ja mittaaminen on usein subjektiivista ja vain harvoja laadun osatekijöitä voidaan mitata objektiivisesti. Morganin ja Murgatroyn listaamia osatekijöitä hyvästä palvelulaadusta ovat seuraavat: reliabiliteetti, responsiivisuus, kompetenssi, lähestyttävyyys, huomaavaisuus/kohteliaisuus, kommunikaatio, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja hyvä esiintyminen/ulkomuoto. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että palvelu suoritetaan suunnitellussa ajassa. Responsiivisuudella tarkoitetaan halukkuutta tuottaa palvelu. Kompetenssilla tarkoitetaan tarvittavien tietojen ja taitojen hallitsemista palvelun tuottamisessa. Palvelun on myös oltava helposti saatavilla asiakkaalle ja asiakasta on kohdeltava huomaavaisesti ja kohteliaasti. Samaten asiakasta on informoitava ymmärrettävästi. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaat voivat uskoa siihen, että palveluntuottajalle ovat asiakkaan tarpeet ja intressit tärkeitä. Asiakkaan ei tule myöskään tuntea turvattomuutta palvelua saadessaan ja asiakkaan huolia on kyettävä ymmärtämään. Hyvällä esiintymisellä ja ulkoisilla puitteilla tarkoitetaan sitä, että palvelun suorittamiseen liittyvät fyysiset tilat ovat hyvässä kunnossa (Morgan, Murgatroyd, 1997, 9-11.)

Erotautuminen muista samankaltaista palvelua tarjoavista yrityksistä tarjoamalla parempaa/positiivisella tavalla poikkeavaa palvelua, jonka avulla aikaansaadaan asiakkaiden mielessä positiivisia kokemuksia, on eräs kilpailukeino, jota organisaatiot voivat käyttää. Se miten, tällaiset positiiviset kokemukset lopulta syntyvät, on kuitenkin monimutkainen asia, sillä ne liittyvät yksilöiden subjektiiviseen ajatteluun. (Hölttä, Savonen, 1997, 25). Grönroosin painottama teesi on, että asiakkaat lopulta määrittelevät laadun (Grönroos, 2007, 73). Hän on erottanut palvelun laadusta

kaksi ulottuvuutta, joiden perusteella asiakkaat voivat saada positiivisia kokemuksia palvelusta. Ensimmäinen ulottuvuus on tekninen ulottuvuus, jolla tarkoitetaan sitä palveluprosessin lopputulosta, jonka asiakas saa. Palvelu on siis teknisesti laadukas, kun se on tehty hyvin. Toinen ulottuvuus on prosessitulottuvuus, jolla tarkoitetaan palveluprosessiin liittyviä tekijöitä. Palvelu on tästä näkökulmasta laadukas silloin, kun asiakas saa organisaation kanssa asioinnista palveluprosessissa hyviä kokemuksia. (Grönroos, 2007, 73.) Empatia, ystävällisyys ja palvelualttius ovat esimerkiksi palveluprosessiin liittyviä tekijöitä, jotka voivat saada aikaan hyviä kokemuksia asiakkaassa (Hölttä, Savonen, 1997, 25).

Koska jokainen palvelutilanne on aina subjektiivinen kokemus, niin asiakastytyväisyys on oleellinen asia palvelun laatuun liittyen. Se, miten hyvään laatuun organisaation on pyrittävä, on mielenkiintoinen kysymys. Grönroosin mukaan oleellista on täyttää asiakkaan odotukset palvelun laadusta. Organisaatio voi valita strategiakseen tuottaa markkinoiden parasta palvelua kalliilla hinnalla tai ei niin korkealaatuista palvelua halvemmalla. Näille molemmille löytyy omat asiakkaansa, mutta näitä molempia ajatuksia yhdistää se, että asiakkaan odotukset on täytettävä - odottivatpa he korkeaa laatua maksaessaan kalliin hinnan tai keskitasoista laatua maksaessaan pienemmän hinnan palvelusta. (Grönroos, 2007, 112-113.) Mielenkiintoinen huomio on se, että mikäli organisaatio jatkuvasti pyrkii ylittämään asiakkaidensa palveluodotukset, niin tällöin on vaarana se, että organisaatio sortuu niinsanotusti "ylipalveluun", joka aiheuttaa organisaatiolle kustannuksia ja resurssien tuhlausta (Hölttä, Savonen, 1997, 36-37). Grönroos esittää usein mainitun perussäännön, että palvelun on laadultaan ylitettävä lievästi asiakkaanodotukset. Vaarana on se, että mikäli organisaatio "ylipalvelee" asiakkaitaan, niin asiakkaiden odotukset palvelunlaadusta nousevat kokoajan korkeammiksi, eikä organisaatio ole kykeneväinen vastaamaan niihin. Toisaalta Grönroos esittää, että asiakastytyväisyyden aikaansaaminen ei välttämättä edellytä jatkuvasti korkeampaa palvelun laatua, vaan myös pienillä ja yksinkertaisilla tavoilla voidaan luoda asiakastytyväisyyttä ilman, että kustannukset nousisivat. (Grönroos, 112-113.)

Julkisen palvelun laatuun liittyy tiettyjä erityispiirteitä, jotka on otettava huomioon. Ensinnäkin on huomioitava se, että julkisen sektorin toiminta-ajatuksena palveluja tarjottaessa ei ole voiton tuottaminen, vaan erilaisten kansalaisten ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen ja muunlainen kansalaisten palveleminen verorahoja vastaan. Julkisista palveluista monet ovat lakisääteisiä, eli julkisen vallan on hoidettava ne joka tapauksessa. Lillrank (1998, 20, 91) On esittänyt neljä erityispiirrettä, jotka on otettava huomioon julkisen palvelun laatua pohdittaessa. Ensinnäkin julkisella palvelulla ei ole niinsanottuja asiakkaita, vaan kansalaisia tai alamaisia, joita

palvella. Toiseksi palvelujen suunnittelu ja toteutus on eriytettyä. Kolmanneksi julkisten palvelujen ohjausperiaatteina ovat oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteuttaminen nettoarvon luomisen sijaan. Ohjausperiaatteiden perusteella voidaan erottaa hyvä laatu huonosta. Ohjausperiaatteisiin liittyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi kysymykset siitä, kenelle laatua tuotetaan, eli ketkä ovat asiakkaita ja miten arvo syntyy asiakkaille. Myös kysymykset siitä, miten määritellään laatuun liittyvät tulokset, tavoitteet ja missio ja että millä tavoin laatutyötä ohjaavia tietoja luovetaan. Julkiset palvelut myös suoritetaan budjettiorganisaatioissa markkinapohjaisten organisaatioiden sijaan.

3.1.3 Laadun muodostumiseen liittyviä tekijöitä

3.1.3.1 Laatu liittyen johtajuuteen

Naidu, Babu ja Rajendra (2006) ovat esittäneet seuraavanlaisia hyvän laatujohtajan ominaisuuksia. Ensinnäkin hyvä johtaja keskittyy sekä organisaation ulkopuolisiin että sisäpuolisiin asiakkaisiin. Ulkopuolisia asiakkaita ovat varsinaiset asiakkaat ja sisäisiä asiakkaita työntekijät. Hyvä laatujohtaja pyrkii kontrolloimisen sijasta valtaistamaan alaisiaan luottaen heihin antaen heille resursseja, koulutusta ja hyvän työympäristön, joiden avulla työntekijät selviytyvät työstään menestyksellisesti. Johtaja on enemmän valmentaja kuin johtaja. Hyvä laatujohtaja keskittyy toiminnan parantamiseen sen sijaan, että pyrkisi pitämään tiettyä tasoa yllä ja samalla hän pyrkii ennaltaehkäisemään haittoja. Hyvä laatujohtaja rohkaisee alaisiaan toimimaan yhteistyössä kilpailemisen sijaan. Virheistä oppimisen taito on myöskin tärkeää. Hyvä laatujohtaja pitää huolta siitä, että yhteydenpito organisaatiossa toimii laatutyöskentelyn osalta ja jatkuvasti pyrkii ilmentämään omaa sitoutumistaan organisaation laatutyöhön, samaten he pyrkivät luomaan organisaatioon sellaisen rakenteen, joka tukee laatutyöskentelyä. (Naidu ym. 2010, 41-42.) Laatuorganisaatiossa johdon tehtävinä ovat organisaation perusarvojen, vision, mission, strategisten päämäärien, strategisten tavoitteiden ja laatupolitiikan määrittely. Organisaation perusarvot ovat organisaation perustavanlaatuisia arvoja, sen maailmankuva. Tärkeää on se, että perusarvot saadaan tietoon koko organisaation tasolla, eikä vain johdon tasolla. Visiolla tarkoitetaan organisaation haluttua asemaa tulevaisuudessa. Missio taas on organisaation toiminnan tarkoitus. Sen avulla pyritään vastaamaan siihen, miksi organisaatio on olemassa.

Strategisten päämäärien määrittely koskee markkina-alueen määrittelyä, tarjottavien tuotteiden määrittelyä, kilpailijoihin nähden omien vahvuuksien esille tuontia ja tavoiteltavaa asemaa markkinoilla. Strategisten tavoitteiden muotoilussa määritellään se, miten organisaation tuotteiden tai palvelujen laadun avaintekijät organisaation markkina-aseman vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi

pyritään aikaansaamaan. Laatupolitiikka on johdon määrittelemä toimintapolitiikka ja tavoite laatua ajatellen. (Lecklin, 2006, 36.)

Visio ja toiminta-ajatus ovat organisaation suunnannäyttäjiä. Johtaja tarvitsee "visionäärin" taitoa eli kykyä hahmottaa toistaiseksi toteutumaton tavoitetila ja kykyä viestittää siitä edelleen muille ymmärrettävästi. Tavoitetila on onnistuttava hahmottamaan sarjaksi toimenpiteitä, joiden avulla se voidaan saavuttaa. Kommunikaatio on avainasia vision ja toiminta-ajatuksen istuttamisessa henkilöstöön. Johtajan on lisäksi oltava realistinen visiota ja toiminta-ajatusta luodessaan, sillä liian utopistiset visiot jäävät usein toteutumatta ja ne kuluttavat turhaan resursseja. (Hölttä, Savonen, 1997, 83-84.)

Johdon vastuulla on päättää laatutyöhön ryhtymisestä ja miettiä, että miksi se on tärkeää. Johdon tehtävänä on asettaa ne tavoitteet, jotka laatutyöskentelyn avulla aiotaan saavuttaa ja missä ajassa. Kun laatutyöhön on päätetty ryhtyä, on johdon tehtävä organisoida laatutyöhön liittyvä toiminta. (Lecklin, 2006, 51-53.) Johtajalla täytyy olla hyvät organisaattorin taidot eli kyky järjestää henkilöstön toiminta ja työtehtävät parhaalla mahdollisella tavalla, jotta hän voi hallita organisaatiossa olevia prosesseja.

Jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa, on henkilöstön oltava motivoitunut sen saavuttamiseen. Motivoinnissa avainasioita ovat innostaminen, kannustaminen, kouluttaminen ja palkitseminen. Henkilöstö sitoutetaan organisaation tavoitteisiin arvojen ja kulttuurin kautta. Kuitenkaan se ei riitä, että vain määritellään ja julkistetaan arvot, vaan ne on myös muutettava jokapäiväiseksi toiminnaksi. Motivoinnin avulla voidaan henkilöstö saada toimimaan arvojen mukaan. (Hölttä, Savonen, 1997, 84-85.) Motivaation aikaansaamisessa johdon esimerkki ja sitoutuminen laatutyöhön on tärkeää. Sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että laatutyöhön ollaan valmiita käyttämään resursseja ja aikaa ja laatutyötä tehdään aktiivisesti. Laatutyöskentely saattaa usein organisaatioissa jäädä vain juhlapuheiden tasolle. Laatutyön viesti menee organisaation henkilöstölle läpi vain siinä tapauksessa, jos henkilöstö havaitsee että johto toimii ja elää niinkuin se opettaa. (Lecklin, 2006, 56-58.)

3.1.3.2 Laatu kytkeytyneenä strategiatyöskentelyyn

Strategia on laatuun kiinteästi liittyvä käsite. Organisaation missio toteutetaan strategian avulla. (Lecklin, 2006, 38.) Strategian muotoilulla on kolme eri tarkoitusta. Se määrittää organisaation tulevaisuuden suunnan eli vision. Toiseksi strategian avulla kohdennetaan organisaation

voimavaroja eri tarkoituksiin. Strategian avulla myös ilmaistaan niitä lupauksia, joihin organisaatio aikoo sitoutua. (Ulrich 2007, 234-236.)

Laatutyöhön ryhtymistä voidaan pitää strategisena päätöksenä. Strategisella tasolla laatu liittyy organisaation strategisen johdon päätöksiin, jotka liittyvät esimerkiksi siihen, miten yritys asemoi itsensä markkinoilla ja miten se pyrkii toimimaan markkinoiden luomassa epävarmuudessa. Strategisena päätöksenä voi olla vaikka se, miten yritys tuottaa tuotteitaan. Parempilaatuiset tuotteet ovat asiakkaille luonnollisesti parempia, mutta toisaalta yritys voi tehdä myös sellaisen strategisen päätöksen, ettei se panosta tuotteen laatuun, vaan vaikkapa määrään, sillä yritys voi laskea, että laadunparantaminen ei tuo tarpeeksi hyötyä. (Beckford, 2000,14-15.) Strategian toteuttaminen edellyttää strategista suunnittelua. Strategisen suunnittelun lähtökohtana pidetään organisaation visiota. Suunnittelulla pyritään selvittämään oikea ”reitti” vision toteuttamiseksi. Strategisen suunnittelun avulla organisaatiolla on oikeanlaiset resurssit ja kyvykkyudet kehityksen aikaansaamiseksi. Erilaisten asiakastarpeiden huomioon ottaminen on eräs strategisen suunnittelun ydinasioista. Pyritään ottamaan sekä omien että potentiaalisten asiakkaiden ilmaistut että tiedostamattomat tarpeet huomioon. Kun organisaatiolla on perusasiat laatua ajatellen kunnossa, on sen helpompi muuttaa strategia ja suunnitelmat käytännön toiminnaksi. Tärkeää on varmistaa se, että strategiat ovat yhdensuuntaisia ja että henkilöstö tuntee ne ja toimii niiden mukaan. Lecklinin mukaan laatu onkin nimenomaisesti tietoisesti valittu strateginen tekijä, johon kuuluu se, että organisaatio pyrkii täyttämään asiakkaiden tarpeet mahdollisimman tehokkaalla tavalla. (Lecklin, 2006, 18 45-47.)

Organisaation strategiat voidaan jakaa klassiseen strategiaan sekä kyvykkyysstrategiaan. Klassinen strategia pyrkii vastaamaan kysymykseen ”mitkä ovat oikeat asiat?”. Klassisen strategian eri osa-alueita ovat kysymykset tuotevalikoimasta, kohdemarkkinoista, kapasiteetista, jakelukanavista ja ydinosaamisesta. Kyvykkyysstrategiassa taas pyritään vastaamaan kysymykseen ”miten asiat tehdään oikein?”. Sen osa-alueita ovat tuottavuus, muutosvalmius, organisaation oppimiskyky, joustavuus, yhteistyökyky ja reagointinopeus. Kyvykkyysstrategia siis täydentää klassista strategiaa. (Lecklin, 2006, 41-42.)

3.1.3.3 Laatu ja henkilöstö

Vaikka laatu on johtoon ja strategioihin vahvasti kytköksissä, kuitenkin loppujen lopuksi organisaatioiden toiminta on siinä työskentelevien ihmisten varassa. Henkilöstön osaaminen vaikuttaa siihen, miten organisaation perustehtävä toteutuu ja kuinka tehokkaasti organisaatiossa toimitaan. Tehokkuudella tarkoitetaan kykyä saada käytettävissä olevista resursseista

mahdollisimman paljon irti. Organisaation toiminnan, tuotteiden ja palvelujen laatu on henkilöstön suorassa vaikutuspiirissä. Jos henkilöstön osaamisessa on puutteita ja henkilöstö ei sitoudu organisaation toimintaan tarpeeksi vahvasti, heijastuu se organisaation toiminnan, tuotteiden ja palvelujen laatuun. Erinomaisesti suunniteltu palvelukonsepti ei välttämättä aikaansaa laatua, jos sen kanssa tekemisissä olevalta henkilöstöltä puuttuu osaaminen tai motivaatio tuottaa palvelu asiakkaalle suunnitelmien mukaan. (Viitala, 2013, 8.) Laadun synnyttävät aina inhimilliset tekijät. Usein tapahtuu niin, että vaikka toiminta on erittäin hyvin suunniteltu, niin inhimillisten virheiden takia syntyy negatiivisia laatupoikkeamia. (Lecklin, 2006, 213.)

Henkilöstöresurssit ovat usein avainasemassa organisaation laadunparannustyössä. Jos organisaation henkilöstöosasto kykenee ottamaan tärkeän roolin laatutyössä, se voi suoraan ja näkyvästi vaikuttaa myös muihin osiin organisaatiota. (Bowen, Lawler III, 92, 2, 4.) Moisalon (Moisalo, 2012, 161) mukaan HR:n merkitys on suuri liittyen yksilön työsuorituksen laatuun.

Tärkeää on, että organisaation johto mieltää henkilöstön tärkeäksi voimavaraksi, sillä parhaana takeena laadun aikaansaamiselle voidaan pitää motivoitunutta, koulutettua ja työhönsä harjaantunutta henkilöstöä. Organisaation laatu muodostuu henkilöstön yhteistyön tuloksena. Kuitenkin työntekijöiden on sisäistettävä laatuajattelu myös henkilökohtaisesti. Henkilökohtaiseen laatuun kuuluu organisaation lautupolitiikan tunteminen ja sen sisäistäminen. Tämän lisäksi henkilöstön tulee ymmärtää, miten heidän työnsä liittyy siihen kokonaisuuteen, jonka pohjalta organisaation laatu muodostuu ja miten he omalla panoksellaan voivat parantaa organisaation laatua. Tärkeää on se, että ei saataisi aikaan ilmapiiriä, jossa pelätään virheitä, jonka johdosta henkilöstön aloitehalukkuus vähenisi. On korostettava sitä, että laatu on virheistä oppimista. Henkilöstöä on rohkaistava ottamaan vastuuta ja hallittuja riskejä (Lecklin, 2006, 213-215.)

Luonnollisesti siis voidaan todeta, että mikäli organisaatio haluaa saavuttaa korkean tason laatua, on sen henkilöstön oltava asiantuntevaa ja henkilöstöä on pyrittävä jatkuvasti kehittämään, jotta he voivat selviytyä organisaation kohtaamista muuttuvista haasteista. Henkilöstön kehittämisestä lisää omassa luvussaan.

3.1.3.4 Laatu liittyen kumppanuus- ja sidosryhmäyhteistyöhön

Sidosryhmällä tarkoitetaan ulkopuolisia toimijoita, joiden toiminta voi vaikuttaa organisaation tai vastaavasti, joihin organisaatio voi itse vaikuttaa (Freeman, 1984, 46). Sidosryhmiksi voidaan myös määritellä tahot, joilla on omistusta, vaatimuksia, oikeuksia tai etuja ajettavanaan jossain organisaatiossa (Clarkson, 1995, 106). Myös henkilöitä, ryhmiä, organisaatioita, instituutioita,

yhteiskuntia ja ympäristöä voidaan pitää sidosryhminä. Organisaation toiminnasta suhteessa ympäristöön on luotu niinkutsuttu sidosryhmäteoria. Siinä pyritään vastaamaan esimerkiksi kysymykseen siitä, mitkä sidosryhmät ovat sellaisia, jotka ovat tärkeämpiä ja joihin pitää kiinnittää enemmän huomiota ja mitkä eivät. (Mitchell, Agle, Wood, 1997, 855).

Ensisijaisiksi sidosryhmiksi kutsutaan toimijoita, joiden mukana olo on organisaatiossa on välttämätöntä sen selviytymiselle. Tällaisia ensisijaisia sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi osakkeenomistajat, investoijat, työntekijät, asiakkaat ja ympäröivä yhteiskunta (julkinen etu), joka tarjoaa organisaatiolle infrastruktuurin, markkinat, lait ja säännöt, joita sen on noudatettava. Organisaatioiden ja niiden ensisijaisten sidosryhmien välillä on erittäin vahva riippuvuus.

Toissijaisia sidosryhmiä ovat toimijat, jotka vaikuttavat tietyn organisaation toimintaan ja vastaavasti tällä organisaatiolla on vaikutusta niihin. Organisaation ja tämänkaltaisten sidosryhmien välinen toiminta ei kuitenkaan ole olennaista organisaatiolle ja sen selviytymiselle. Toissijaisia sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi media ja erityiset intressiryhmät. Näillä toimijoilla on tarpeeksi voimaa esimerkiksi muokata julkista mielipidettä tiettyä organisaatiota kohtaan. Organisaatio ei kuitenkaan ole riippuvainen näistä toissijaisista sidosryhmistä. Toissijaisten sidosryhmien pääasiallinen funktio on siinä, että ne voivat vastustaa organisaation omaksumia toimintatapoja ja tämänkaltaisen toissijaisten sidosryhmien toiminta voi vaikuttaa ensisijaisten sidosryhmien näkemyksiin. (Clarkson, 1995, 106-107.)

Julkisen hallinnon organisaation kumppaneita ja sidosryhmiä on monia. Niitä ovat ensiksikin kansalaiset eli asiakkaat, muut sen kanssa tekemisissä olevat julkisen hallinnon organisaatiot sekä yritykset. (Valtiovarainministeriö, 2013, 29.) Laatuajattelu lähtee siitä, että asiakas on ainoa mitta sille, onko organisaation toiminta onnistunutta. Laatuorganisaatio järjestää kumppanuussuhteensa pitkän tähtäimen ajatuksella ja se keskittyy kumppanuussuhteissaan enemmän laatuun kuin vaikkapa vain hintaan. Koko ketjussa, jossa organisaatio yhdessä kumppaneidensa kanssa toimii, tulisi jokaisessa osassa tähdätä laadun jatkuvaan parantamiseen. Luottamus on tärkeä tekijä kumppanuussuhteiden hallinnassa. (Lumijärvi, Jylhäsaari, 2000, 52, 79-80.)

3.1.3.5 Prosessien laatu

Toiminnan laadulla viitataan kokonaisen prosessin laatuun (Minkkinen, 2009, 14). Prosessilla tarkoitetaan mekanismia, jossa panoksista (inputs) luodaan tuotoksia (outputs). Tuotoksia ovat esimerkiksi palvelut, tuotteet ja materiaalit. (Morgan, Murgatroyd, 1997, 18.) Toiminnan laatua on siis organisaation prosessien tehokkuus ja virheettömyys (Silen, 1998, 14). Prosessiajattelu on eräs

uudemmissa julkishallinnon johtamisajatteluista ja siinä organisaatioiden toiminta perustuu eri prosesseille. Prosessiajattelun idea on sellainen, että siinä toimintatapa rakentuu asiakkaan ja tämän tarpeiden mukaan ja näiden pohjalta prosesseja suunnitellaan. Prosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat organisaation tärkeimpiä prosesseja, jotka perustuvat organisaation ydinsaamiselle. Tukiprosessien tehtävä on tukea ydinprosesseja. (Laamanen, 2005, 21, 54-56.) Kun organisaatiossa kuvataan prosesseja, pyritään selvittämään, mitkä prosessit ovat organisaation kannalta tärkeimpiä, eli ydinprosesseja (Lumijärvi, Jylhäsaari 2000, 74).

Prosessiajattelun idean hyötynä on sen yksinkertaisuus. Siinä lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Mietitään, millaisilla tuotteilla ja palveluilla se voidaan tyydyttää. Suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), joilla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Selvitetään, mitä syötteitä (input, tietoja ja materiaalia) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan (toimittajat). (Laamanen, 2005, 21.) Näiden pohjalta voidaan luoda laadukkaita prosesseja, jonka lopputuloksia ovat esimerkiksi julkisissa organisaatioissa tuotetut julkiset palvelut.

Operationaalisella tasolla laatu liittyy päivittäisiin organisaation aktiviteetteihin, jotka varmistavat sen, että organisaatio suoriutuu sen hetkisistä tehtävistään. Tällä tasolla laatu liittyy siihen, kuinka tässä päivittäisessä toiminnassa voidaan välttää virheitä ja sitä, että virheiden johdosta joudutaan tekemään "ylitöitä". (Beckford, 2000, 11-12.) Prosessien hallinnassa täytyy olla kykyä järjestää henkilöstön toiminta ja tehtävät parhaalla mahdollisella tavalla. Prosessit ovat organisaation "verenkiertojärjestelmä, toimiva kroppa". Niiden läpi kulkevat organisaation valmistamat suoritteet. Prosessit muodostavat organisaation palveluketjun. Jos tämän ketjun osat eivät toimi hyvin yhdessä, lopputuloksen laadun taso laskee. Jotta saataisiin virheetön lopputulos tuotteen/palvelun tuottamisessa, niin on selvitettävä ensinnäkin koko palveluketjun toimintateho ja päämäärät, joita sen eri vaiheille on asetettu. On myös tutkittava, tukeeko organisaatorakenne palvelun sujuvaa tuottamista kokonaisuudessaan. Organisaation on luovuttava vanhentuneista toimintamalleistaan ja vähennettävä hierarkkisuutta. Tärkeää on, että mikäli organisaation prosessissa esiintyy hankaluuksia, ei etsittäisi virheisiin syyllistä tietyistä henkilöistä, vaan pyrittäisiin selvittämään, mikä prosessissa kokonaisuudessaan on vialla, sillä usein on tilanne se, että yksilöiden virheet kumpuavat huonosti toimivasta prosessista. (Hölttä, Savonen, 1997, 85-86.)

3.2 Laatuajattelun kehitys - laatuajattelijat ja laatuajattelut

Laatuajattelu sai alkunsa 1950-luvulla Japanissa, josta se levisi Yhdysvaltoihin ja lopulta muualle maailmaan, Suomi mukaan lukien. Tunnettuja laatuajattelijoina ovat esimerkiksi Edward Deming,

Philip C. Crosby, Joseph M. Juran ja Genichi Taguchi (Beckford, 2001, viii-ix). Luvussa esitellään eri laatuajattelijoiden ajatuksia laadusta, muutama olennainen laatujärjestelmä- ja palkinto sekä lopuksi esitetään erilaisia esteitä, joiden on havaittu häiritsevän laatu työskentelyä.

Beckfordin mukaan laatuajattelun taustalla on kolme imperatiivia. Taloudellisen imperatiivin mukaan laadun aikaansaaminen julkisellakin sektorilla on tärkeää. Usein on ollut tilanne, että julkiset hallinnot ovat olleet tyytymättömiä siitä, että julkisten palvelujen tuottaminen on ollut liian kallista ja tehotonta. Yksityistämisen johdosta kuluttajat ovat siirtyneet käyttämään yksityisiä palveluita, koska ovat havainneet, että julkisten palveluiden laatu on ollut huono. Tämä on saanut aikaan julkisella sektorilla kiinnostuksen laatua kohtaan. (Beckford, 2000, 5-6.)

Sosiaalinen imperatiivi laadulle on siinä, että jos organisaatiolla on potentiaalia tehdä työnsä paremmin, mutta jostain syystä siihen ei ole mahdollisuuksia, niin seurauksena on tyytymätön henkilöstö. Tarkoituksena on siis minimoida henkilöstön tyytymättömyys ja potentiaalin hukkaan heittäminen. Kun henkilöstölle annetaan mahdollisuudet käyttää taitojaan hyväksi, niin henkilöstön tyytyväisyys on parempi. (Beckford, 2000,7.)

Kolmas imperatiivi on ympäristöimperatiivi. Sen mukaan kun organisaatio ei toimi laadukkaasti, niin erilaisia sen käyttämiä resursseja menee hukkaan (materiaali, raha, ihmiset, maa). Kun organisaatioissa on laatuun kiinnitetty huomiota, niin silloin minimoidaan ympäristölle tulevat haitat. (Beckford, 2000,8.)

Organisaation suoritustason arvioimiseksi ja mittaamiseksi on luotu monia erilaisia laatujärjestelmiä. Ne ovat organisaation itsearviointityökaluja, joissa on annettu erilaisia kriteerejä laadusta. Esimerkkejä laatujärjestelmistä ovat EFQM, ISO9000-standardit ja CAF.

Viimeksimainittu on EU:n taholta luotu nimenomaan julkishallinnon organisaatioita varten.

Laatuajattelun pohjalta on perustettu myös lukuisia laatupalkintoja, joilla palkitaan organisaatioita menestyksellisestä laatu työstä. Koska laatupalkintoja on lukuisia, niin tässä tuodaan esille muutamia tärkeimpiä. Erilaisten selvitysten avulla on osoitettu, että laatupalkitut organisaatiot ovat onnistuneet huomattavasti parantamaan markkinosuuksiaan, kannattavuuttaan, tuottavuuttaan, asiakastyytyväisyyttään ja toimintavarmuuttaan. Esimerkkejä erilaisista laatupalkinnoista ovat Euroopan laatupalkinto, Suomen laatupalkinto ja Deming- palkinto. Lipposen (1993) mukaan laatupalkintojen suurin merkitys laatu työskentelylle on se, että niiden pohjalta saadaan perusvaatimukset laatujohtamisen sisällölle ja toteuttamiselle eri organisaatioissa. (Lipponen, 1993, 72-75).

3.2.1 Laatuajattelijat ja heidän panoksensa laatuajatteluun

W. Edwards Demingiä voidaan pitää laatuajattelun "isänä". Hän työskenteli toisen maailmansodan jälkeen Japanissa. Hänellä oli suuri rooli Japanin laatusaavutuksien aikaansaamisessa. Deming luotti tilastollisiin menetelmiin ja hänen menetelmänsä alunperin hylättiin Yhdysvalloissa. Demingin uskomus oli, että on olemassa sekä "yleisiä" että "erityisiä" syitä laatuongelmille. Yleiset syyt laatuongelmille ovat yhteisiä monenlaisille organisaatioille ja erityisiä syitä harvinaisemmat, tiettyyn organisaatioon liittyvät syyt. Deming uskoi, että tilastollista menetelmää (SPC Statistical process control) käyttämällä voitiin identifioida näitä ongelmia. Demingin luoma on myös niinkutsuttu PDCA-sykli (Plan, Do Check, Act), jota käytetään esimerkiksi CAF:issa hyväksi. Laatuatyöskentely etenee organisaatiossa tämän syklin mukana palaten aina lähtöruutuunsa ja siitä eteenpäin. (Beckford, 2000, 65-67.)

Deming esitti erilaisia "perisyntejä", joita organisaatioilla normaalisti on ja jotka on onnistuttava kukistamaan, jotta organisaatiossa voitaisiin aloittaa laatuatyöskentely. Näitä perisyntejä olivat esimerkiksi pysyvyyden ja pitkäjänteisyyden puuttuminen organisaatiosta. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation johto ei ole sitoutunut laatutyöhön tarpeeksi pitkäksi ajaksi ja että pyritään lyhyen tähtäimen hyötyihin. Demingin mukaan laatu työn esteinä ovat myös organisaatioissa huonosti tehdyt työntekijöiden henkilökohtaiset arviot, jotka johtavat katkeruuteen, liialliseen kilpailuun ja matalaan moraaliin. Lisäksi tärkeitä esteitä laatu työlle ovat esimerkiksi työtehtävien nopeat muutokset työntekijöiden kohdalla, esimerkiksi kun johtajat hyppelehtivät työstä toiseen - organisaation sisällä tai niiden välillä. (Beckford, 2000, 68-69.)

Kenties merkittävin lautupalkinto on Edward Demingin mukaan nimetty Demingin palkinto (The Deming Prize). Tämän palkinnon lanseeraus aloitti laajamittaisesti organisaatioiden itsearviointitoiminnan. Tämä palkinto loi perusteet esimerkiksi muissa laatumalleissa- ja palkinnoissa käytetylle pisteytykselle. Demingin palkinto johti prosessiin, jonka pohjalta esim. Euroopan lautupalkintokin sai alkunsa.

Demingin palkinto luonnollisesti pohjautuu Demingin ajattelulle. Mielenkiintoinen on kuitenkin huomio siitä, ettei Deming itse kannattanut lautupalkintoja, sillä hänen mielestään ne jakoivat organisaatiot voittajiin ja häviäjiin, ja riskinä on myös se, että palkinnon voittaminen voi olla eräänlainen "päätepiste" organisaation laatu työlle, jolloin se keskeytyy. (Porter, Tanner, 2004, 184-185.) Demingin palkintoja on myönnetty vuodesta 1951 Japanissa (Lipponen, 1993, 75).

Toinen merkittävä laatuajattelijana on Philip C. Crosby. Hänen mukaansa laatu ei ole "hyvyyttä" tai "eleganssia", vaan sopeutumista erilaisiin organisaation ympäristöistä (asiakkaat ja henkilöstö) tulleisiin vaatimuksiin. Hänen tärkeä huomio on myös se, että on aina halvempaa tehdä asiat oikein ensimmäisellä kerralla. Tämän johdosta ainoan suoriutumisen standardin pitäisi olla nolla virhettä. Suoriutumista mitataan niillä kustannuksilla, jotka syntyvät laadun puutteesta. (Beckford, 2000, 52.) Crosby tunnetuin panos laatuajatteluun on hänen 14 askeleen ohjelmaksi kutsuttu metodi. Siinä on siis 14 askelta, joiden kautta saavutetaan laatua. Metodissa hyödynnetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia аспекteja. (Beckford, 2000, 55.)

Crosbyn kolme teesiä liittyen laatuajatteluun ovat uskomisen toiminnan laskettavuuteen, johdon tärkeä rooli ja se, että toiminnan parantamisen sijaan pitäisi ajatella virheiden ehkäisyä. Crosbyn mukaan laadun kustannukset ovat aina mitattavissa, esimerkkinä vaikkapa takuukustannukset. Crosby oletus, että organisaatio tekee nolla virhettä on saavutettavissa oleva päämäärä. Mielenkiintoinen kysymys on, että milloin tehdään virhe? Hänen mukaansa organisaatio saa aikaan virheen, kun sen tuote tai palvelu ei vastaa asiakkaiden odotuksia. Crosby antoi suuren roolin johtamisprosesseille laadun aikaansaamisessa. Jos johto ei ole sitoutunut laadun aikaansaamiseen, niin laatua ei saada aikaiseksi. Crosby ajatuksiin liittyy oletus siitä, että olisi mahdollista saada aikaan organisaatio, jossa virheet eivät olisi odotettuja tai väistämättömiä. Tätä voidaan pitää hienona ideaalina, mutta käytännössä se on epärealistista saavuttaa, sillä varsinkin isoissa organisaatioissa toimintaan vaikuttavat niin monet seikat, että virheiden tapahtuminen on luonnollista. (Beckford, 2000, 52-54.)

Joseph M. Juran on myös yksi merkittävimmistä laatuajatteluista. Hänen ajatuksensa voidaan summata lausahdukseen "laatu ei synny vahingossa, vaan sen täytyy olla suunniteltua". Juranin mukaan siis johdolla on tärkeä rooli laadun aikaansaamisessa ja toiseksi laatua ei voida tietoisesti parantaa, ellei se ole suunniteltua. Juranin ajattelussa kolme tekijää muodostavat laadun: laatusuunnittelu, laadunhallinta ja laadun parannus. Laatusuunnitteluun kuuluu määritellä laatuun liittyvät tavoitteet, implementointisuunnitelman tekeminen, resurssien käytön suunnittelu ja tavoitteiden esittäminen laatuatermein. Laadunhallinnassa monitoroidaan suoriutumista, vertaillaan tavoitteita siihen, mitä on saavutettu ja tämän pohjalta toimitaan siten, että ero tavoitteiden ja saavutusten välillä pienenee. Laadunparannuksessa on idenä esimerkiksi parantaa työntekijöiden moraalialia ja asiakastytytyväsyyttä. (Beckford, 2000, 111-112.)

Japanilaisista laatuajattelijoina tunnetuin on kenties Genichi Taguchi. Taguchi luotti monien muiden tavoin laskennallisiin ja tilastollisiin menetelmiin laatuongelmien identifioinnissa. Taguchin

ajattelussa päähuolenaiheet ovat asiakastyytyväisyydessä ja sen vähenemisessä.

Asiakastyytyväisyyden pieneneminen johtaisi asiakkaat ostamaan tuotteensa muualta, haavoittaisi yrityksen mainetta, sen työntekijöitä ja yhteiskuntaa kokonaisuudessaan. Taguchin esittämiä periaatteita laadun aikaansaamiselle ovat esimerkiksi yhteydenpito, kontrolli, tehokkuus, virheiden lähteiden eliminoiminen, keskittyminen suunnittelun kontrollointiin ja keskittyminen ympäristöanalyysiin. (Beckford, 2000, 145-146.)

3.2.3 ISO9000-standardit

Eräs tunnetuimmista ja eniten käytetyistä laatujärjestelmistä on ISO9000-standardit. Ne luotiin vuonna 1987, jonka jälkeen ne ovat ajan mukaan muokkautuneet nykyiselleen (Porter, Tanner, 2004, 78). ISO9000-standardeista on käytettävissä monia erilaisia versioita riippuen organisaation kypsyydestä. Esimerkiksi ISO9000:2005-standardit ovat sellaisia organisaatioita varten, jotka ovat laatutyössään vasta alkuvaiheissa. Siinä esitetään lähtökohtia standardien ymmärtämiselle ja siinä avataan ISO9000-standardeissa käytettävät perustermit ja määritelmät. ISO9001:2008-standardeissa on tarkoituksena arvioida organisaation kykyä täyttää asiakkaiden tarpeita ja erilaiset lakisääteiset tuotteisiin liittyvät vaatimukset. Ideana standardien käytössä on se, että asiakastyytyväisyyttä pyritään jatkuvasti parantamaan. ISO9004:2009-standardit keskittyvät organisaation laadunhallintaan ja organisaation johtamiseen jatkuvaan menestykseen. Niissä on tarkoituksena opastaa organisaatiota parantamaan jatkuvasti omia laadunhallintajärjestelmiä. (SFS, 2013, 3.)

3.2.4 European Foundation For Quality Management - EFQM

14 eurooppalaista yritysjohtajaa loivat vuonna 1988 EFQM-laatumallin tavoitteenaan parantaa eurooppalaisten yritysten kilpailukykyä maailmanmarkkinoilla. Mallin tavoitteena on saavuttaa jatkuva erinomainen suoritustaso sitä käyttävissä organisaatioissa. EFQM-laatumallin ydinidea on se, että sen mukaan erinomainen suoritustaso saavutetaan, kun henkilöstö otetaan mukaan parantamaan organisaation prosesseja. (Porter, Tanner, 2004, 151-152, 158.)

EFQM:ssä on kahdeksan erinomaisuuden tunnuspiirrettä, joita ovat 1) huipputulosten tekeminen, 2) osaava henkilöstö menestyksen tekijänä, 3) ketteryys johtamisessa, 4) visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus, 5) lisäarvon tuottaminen asiakkaille, 6) kestävä tulevaisuuden luominen, 7) organisaation kyvykkyyden kehittäminen 8) luovuuden ja innovoinnin hyödyntäminen. EFQM:ssä on kahdeksan arviointialuetta, jotka ovat: 1) johtajuus, 2) henkilöstö, 3) strategia, 4) kumppanuudet

ja resurssit, 5) prosessit, tuotteet ja palvelut, 6) henkilöstötulokset, 7) asiakastulokset, 8.) yhteiskuntatulokset ja 9) toiminnan tulokset. (Laatukeskus, 2013, 2,5.)

Edellä esiteltiin tämänhetkisiä arviointialueita. EFQM-laatumalli on aikojen saatossa muuttunut esimerkiksi arviointialueiden osalta. Vuonna 1995 siihen tehtiin ensimmäiset merkittävät muutokset. (Porter, Tanner, 2004, 180.) Mallissa on ajateltu olevan sekä hyviä että huonoja puolia. Hyvänä puolena pidetään sitä, että se pohjautuu kahteen menestyneeseen laatupalkintomalliin, Baldrigen ja Demingin laatupalkintoihin. Huonona puolena on pidetty sitä, että se on liian tiukka arviointimalli erinomaisen suoritustason saavuttamiseksi. (Porter, Tanner, 2004, 183.) Pääasiallisia syitä EFQM:n käytölle organisaatioissa ovat olleet itsearviointin suorittaminen ja strategiatyö (Laatukeskus, 2013, 11).

Euroopan laatupalkinto (The European Quality Award) pohjautuu EFQM-malliin, kuten myös monet kansalliset laatupalkinnot (Porter, Tanner, 2004, 151). Esimerkiksi Suomen laatupalkintokilpailu pohjautuu tähän malliin. (Laatukeskus, 2013).

3.2.5 Common Assesment Framework - CAF

Kuten todettu, CAF on julkisen hallinnon organisaatioita varten luotu laadunarviointimalli. Se pohjautuu EFQM-laaturjestelmän kriteereihin. Sen tavoitteena on vahvistaa ja tukea laatujohtamista julkisen hallinnon organisaatioissa. CAF koostuu laadunarviointikriteeristöstä ja siinä on myös ohjeita itsearviointin tekoon. CAF-laadunarviointimallia pidetään helppokäyttöisenä, sillä siinä laadun kriteerit on annettu ehdottomina. Sitä voidaan pitää sekä heikkoutena että vahvuutena. Koska malli on suhteellisen yksinkertainen, eivät välttämättä itsearviointin tulokset ole tarpeeksi tarkkoja verrattaessa monimutkaisempien laadunarviointimallien käytön pohjalta saatuihin tuloksiin. CAF:in heikkoutena pidetään myös sitä, että sen tuloksia arvioi vain itsearviointin suorittanut organisaatio, eikä tuloksia arvioi ulkopuoliset tahot. Eräs CAF:in tavoite on saada organisaatiot harjoittamaan benchmarkingia toisten organisaatioiden kanssa koko Euroopan tasolla, ei ainoastaan kotimaassa. (Porter, Tanner, 2004, 252-253.)

CAF perustuu kahdeksaan erinomaisen suorituskyvyn tunnusmerkkiin, joita ovat 1) tulokeskeisyys, 2) asiakas- ja kansalaislähtöisyys, 3) johtajuus- ja johdonmukaisuus, 4) tosiasioihin perustuva prosessijohtaminen, 5) henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen, 6) jatkuva oppiminen, uudistuminen ja kehittyminen, 7) kumppanuuksien kehittäminen ja 8) yhteiskuntavastuu (Valtiovarainministeriö, 2013, 11). CAF:issa on yhdeksän arviointialuetta joista viisi ensimmäistä ovat: 1) johtajuus, 2) strategiat ja toiminnan suunnittelu, 3) henkilöstö, 4) kumppanuudet ja resurssit

ja 5) prosessit. Nämä edellämainitut ovat toimintatapa-arviointialueita. Neljä viimeistä arviointialuetta ovat 6) asiakas- ja kansalaistulokset, 7) henkilöstötulokset, 8) yhteiskuntavastuutulokset ja 9) keskeiset suorituskkytulokset. Nämä ovat tulosten arviointiin liittyvät arviointialueet.

Ensimmäinen arviointialue on johtaminen. Se keskittyy siis johtajien toimintaan. Johtajien toiminta on monipuolista ja ollakseen hyvä johtaja, täytyy luoda selkeä tarkoitus organisaatiolle. Samoin johtajien on toimittava hyvinä esimiehinä alaisilleen, jolloin tuloksena olisi työympäristö, jossa henkilökunta voi suoriutua hyvin ja ylittää itsensä. (Valtiovarainministeriö, 2013, 17.)

Toinen arviointialue on strategia ja toiminnan suunnittelu. Jotta organisaatio voi toteuttaa missionsa ja visionsa, se tarvitsee sitä varten toimivan strategian. Strategiassa ilmaistaan erilaiset tavoitteet, jotka organisaatio haluaa saavuttaa ja menettelytavat, jolla se pyrkii saavuttamaan ne. Strategian asettamisessa täytyy ottaa huomioon erilaiset sidosryhmien ja yhteistyökumppanien tarpeet, yhteiskunnalliset päätökset ja omat käytettävissä olevat resurssit ja näiden pohjalta tehtävä valintoja. Strategia implementoidaan luomalla tarkemmat suunnitelmat, toimintaohjelmat ja toiminnalliset tavoitteet. Strategiseen suunnitteluun kuuluu myös sen seuranta ja ohjaus. Organisaation kehittymistä ja uudistumista tukevaan toimintaan on myös kiinnitettävä huomiota. (Valtiovarainministeriö, 2013, 22.)

Kolmas arviointialue on henkilöstö. Arviointialue tarkastelee sitä, miten organisaatio onnistuu sovittamaan henkilöstöresurssinsa strategisiin tavoitteisiin siten, että henkilöstötarpeet tunnistetaan, niitä kehitetään ja hyödynnetään parhaimman mahdollisen tuloksen aikaansaamiseksi. Tämän lisäksi tarkastellaan, miten organisaatio onnistuu houkuttelemaan itselleen pätevää henkilöstöä, joka kykenee tuottamaan organisaation palveluita suunnitelmien mukaan asiakkaan tarpeet huomioon ottaen. Lisäksi henkilöstötarpeiden analysointi ja objektiivinen henkilöstöpolitiikka ovat arvioinnin kohteena. (Valtiovarainministeriö, 2013, 26.)

Neljäs arviointialue on kumppanuudet ja resurssit. Tällä arviointialueella tarkastellaan sitä, millä tavoin organisaatio kehittää ja johtaa kumppanuussuhteitaan keskeisten toimijoiden ja kansalaisten/asiakkaiden kanssa. Tämän lisäksi tarkastellaan sitä, miten organisaatio johtaa talouttaan, tietoa, teknologiaa ja toimitilojaan.

Viides arviointialue on prosessit. Tällä arviointialueella arvioidaan sitä, miten organisaatio tunnistaa, suunnittelee, johtaa ja kehittää omia prosessejaan jatkuvasti yhdessä sidosryhmiensä kanssa. Lisäksi tarkastellaan sitä, miten organisaatio tuottaa ja kehittää palvelujaan ja tuotteitaan

asiakaslähtöisesti. Lisäksi mielenkiinnon kohteena on se, miten organisaatio onnistuu sovittamaan yhteen omat prosessinsa ja huolehtimaan niiden yhteensopivuudesta muiden sen kanssa keskeisesti tekemisissä olevien organisaatioiden prosessien kanssa. Neljää viimeistä arviointialuetta ei käydä tarkemmin läpi, sillä ne eivät kuulu tämän tutkielman alueeseen.

3.2.6 Laatujohtaminen

Edellä esiteltiin laatuajattelua ja tunnetuimpia laadunarviointimalleja. Näiden pohjalta on syntynyt kokonaisvaltaisen laatujohtamisen ajattelumalli. Sen tausta voidaan jäljittää Japaniin. 1950-luvulla otettiin Japanissa tavoitteeksi parantaa japanilaisen tuotannon laatua. Tätä varten perustettiin japanilaisista eri alan insinööreistä ja tutkijoista koostuva komitea ja tämän avuksi kutsuttiin laatuun perehtyneitä professoreja Yhdysvalloista. Näiden professorien ja komitean työn pohjalta Japanista alkoi leviämään laatujohtamiseksi kutsuttu johtamisoppi. (Lumijärvi, Jylhäsaari, 2000, 20.)

Koska laatujohtamisoppi toimi Japanissa, alkoi se levitä muualle maailmaan, ensiksi Yhdysvaltoihin. Yhdysvalloissa laatujohtaminen alkoi vaikuttamaan 1980-luvulta alkaen. Taustana laatujohtamisen rantautumiselle Yhdysvaltoihin oli se, että siellä huomattiin, että kotimaiset teollisesti valmistetut tuotteet olivat usein huonompilaatuisia ja kalliimpia kuin ulkomailla, kuten Japanissa valmistetut vastaavat tuotteet ja että japanilaiset yritykset menestyivät paremmin kuin yhdysvaltalaiset. (Lumijärvi, Jylhäsaari, 2000, 23.)

Laatujohtaminen on käännös englanninkielisistä sanoista Total Quality Management (TQM). Näissä kolmessa sanassa tiivistyy laatujohtamisen idea eli kokonaisvaltaisuus, laatu ja johtaminen.

Laatujohtamisen määritelmien näkökohdat voidaan tiivistää seuraaviin osatekijöihin: laadunkokonaisvaltaisuus, laadun laaja-alainen ymmärtäminen, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kohtaaminen, johdon ja työntekijöiden yhteistoiminnan muodot ja sitoutuminen, kvantitatiivisten menetelmien käyttäminen sekä prosessorientaatio. (Lumijärvi, Jylhäsaari, 2000, 27, 29.)

Laatujohtaminen on yleinen johtamisfilosofia ja ideoiden joukko, joka on muotoutunut paradigmatyökaloksi aikojen saatossa. Siihen kuuluu alaan liittyvien käsitteiden kokonaisuus, uskomukset ja yhteiset työtavat. Ja tämä paradigma on rakentunut yhteisiin ajatuksiin siitä, miten voidaan saavuttaa korkean tason laatua eri organisaatioissa. Vaikkakaan ei ole yhtä ainoaa hyväksyttyä käsitystä siitä, miten laatujohtaminen voidaan määritellä, niin nämä edellämainitut teemat ovat yhteisiä tekijöitä, jotka toistuvat monissa laatuun keskittyvissä tutkimuksissa. (Morgan, Murgatroyd, 1997, 3.)

TQM on lähestymistapa, jonka fokus on organisaation tehokkuuden ja responsiivisuuden parantamisessa. Siinä on tarkoituksena parantaa ihmisten kompetensseja ja taitoja. TQM:ssä tarkoituksena on saavuttaa erimainen suoritustaso organisaatiossa. (Parker, Tanner, 2004, 4.) Erinomaisuuden ydinteemoja ovat: johtaminen, asiakasfokus, strategioiden muodostaminen, organisaation oppiminen, innovaatiot ja parantaminen, ihmisfokus, kumppanuuksien muodostaminen, faktoihin perustuva prosessijohtaminen, tulosfokus ja sosiaalinen vastuu (Parker, Tanner, 2004, 6-7).

Laatujohtamisen on todettu soveltuvan yhtä hyvin sekä yksityiselle sektorille kuin julkisen sektorin palveluihin. Kuitenkin laatujohtamisoppi rantautui julkiselle sektorille hieman myöhemmin kuin yksityiselle. Laatujohtamisesta on tullut aikojen saatossa suosittu oppi, koska sen on usein havaittu parantavan yritysten kilpailukykyä ja johtavan yritysten parempaan menestymiseen. (Lumijärvi, Jylhäsaari, 2000,24-25.)

Laatujohtamista pidetään eräänä merkittävimmistä 1900-luvun jälkipuoliskon johtamisinnovaatioista. Suomeen laatujohtamismalli ilmaantui 1980-luvun alussa, jolloin laadun kehittämisestä tuli organisaatioissa strateginen tavoite. Malli ei kuitenkaan saavuttanut suurempaa suosiota, kunnes 1990-alkupuolella New Public Management-doktriinin ja sen tuoman tulosjohtamismallin mukana laatujohtamismalli tuli taas esille. Taustalla oli se, että NPM-doktriinin mukaisesti julkisen hallinnon toimintaa alettiin kilpailuttamaan, julkisen hallinnon palveluiden käyttäjiä alettiin ajattelemaan "asiakkaina" ja julkishallinnon organisaatioissa otettiin käyttöön tulosjohtamisjärjestelmiä, niin laatuun alettiin kiinnittää entistä enemmän huomiota. (Lumijärvi, Jylhäsaari, 2000,12-14.)

Morgan ja Murgatroyd ovat esittäneet viisi erilaista teesiä, jotka ovat yleisesti laatujohtamiseen liittyviä. Ensinnäkin laatujohtaminen sisältää organisaatioissa kaiken sen, mitä organisaatio tekee ja jonka pohjalta organisaation maine syntyy. Toiseksi organisaatioissa, joissa on laatujohtaminen otettu käyttöön, tehdään päätöksiä perustuen kerättyyn faktatietoon, eikä esimerkiksi johtajien mielipiteisiin tai yksilöllisiin käsityksiin pohjautuen. Huomio kohdistetaan organisaatioon kokonaisuudessaan, ei esimerkiksi vain tiettyyn tuotteeseen tai palveluun. Oletetaan myös, että laatu on tuotos, joka syntyy kaikista organisaation tekijöistä ja että kaikkien organisaation jäsenten on oltava mukana organisaation kehittämisprosessissa. Laatujohtaminen on myös tapa, jolla pyritään siihen, että jokainen organisaation työsuorite ja jokainen työprosessi on suoritettu oikein jokaisella kerralla. (Morgan, Murgatroyd, 1997, 5.)

1990-luvulla pidettiin esim. Britannian julkisessa hallinnossa itsestäänselvyytenä laatujohtamisajattelun soveltuvuutta julkiselle sektorille ja hallinnon työntekijöiden oletettiin ottavan laatujohtamismallin käyttöönsä kyseenalaistamatta sen soveltuvuutta. On siten huomattu, että laatujohtamisajattelun sovellettavuus julkiselle sektorille ei ole niin yksinkertaista, vaan julkishallinnon kontekstissa on otettava huomioon eräitä piirteitä, mitkä poikkeavat yksityisestä sektorista ja sovellettava laatujohtamista näihin. Laatujohtamismallia sovellettaessa julkisella sektorilla on otettava huomioon seuraavat seikat. Ensinnäkin laatujohtaminen luonteeltaan rajoittaa sen käytettävyyttä julkisella sektorilla. Toiseksi julkisen sektorin luonne on "vihamielinen" laatujohtamisen käyttöönotolle. Myös eri professionaalien työkulttuurit voivat olla epäsoivia laatujohtamisajattelulle. Asiakkuus on myös monimutkaisempi käsite julkisella sektorilla ja lopuksi julkisen sektorin palveluntuotanto on perusteiltaan monimutkaisempaa kuin yksityisellä sektorilla. (Morgan, Murgatroyd, 1997, 42-43.)

Morganin ja Murgatroydin mukaan laatujohtamisajattelu on tarkoitettu alun perin teollisuusyrityksille, joten se ei luonteeltaan välttämättä sovi julkiselle sektorille, koska julkinen sektori ei valmista teollisuustuotteita, vaan erilaisia palveluja. Julkiset palvelut tuotetaan monella alalla siksi, koska ne on lailla pakko tuottaa, eikä niille ole sellaisia markkinoita, kuin yksityisen sektorin yritysten valmistamilla tuotteilla tai palveluilla. Julkisilta palveluilta siis usein puuttuu sen laadun tärkein "mittari", markkinamenestys. Tämä ei kuitenkaan lopullisesti vie laatujohtamisen sovellettavuusmahdollisuuksia pois, sillä se ei sinällään estä julkisen palvelun tuottajia parantamaan palvelujaan. (Morgan, Murgatroyd, 1997, 43-46.)

On myös argumentteja julkisen hallinnon suunnalta laatujohtamista vastaan. Julkisella sektorilla on uskottu muutosvastarinnan olevan henkilöstön taholla yleisesti suurempaa mitä yksityisellä sektorilla. On esitetty, että muutosvastarintaan kannustaa se, että julkisen sektorin henkilöstö ei usko siihen, että yksityisen sektorin mallien mukaiset muutokset ovat soveltuvia julkisen palvelun ideaalin kanssa. Syynä ovat siis usein ammattikulttuuriin liittyvät seikat. (Morgan, Murgatroyd, 1997, 46-47.) Toiseksi on esitetty, että julkisella sektorilla palveluiden tuotannossa puuttuu sellainen mekanismi, joka kannustaisi suoriutumaan paremmin. Julkisen hallinnon organisaatiot saavat palvelutuotantoonsa resursseja poliittisten päätösten pohjalta, eivätkä esimerkiksi liiketaloudellisen kannattavuuden pohjalta. Joten voidaan kysyä, että miksi julkisella sektorilla työskentelevä henkilöstö alkaisi soveltamaan paljon aikaa ja resursseja vievää laatujohtamismallia, joka mahdollisesti parantaisi asiakastyytyväisyyttä, jos siitä ei palkittaisi samalla tapaa kuin kaupallisissa yrityksissä? Jotta tätä ongelmaa voitaisiin kontrolloida, olisi julkisella sektorilla

aikaansaattava mekanismi, jossa julkisten organisaatioiden budjetit määräytyisivät suoritusten mukaan ja saada aikaan tilanne, jossa aikaansaaduista säästöistä ja muista hyödyistä saisi nauttia ne saavuttanut organisaatio itse, eikä joku muu. (Morgan, Murgaroyd, 1997, 47-49.)

Laatujohtamismallin käyttöönotto vaatisi myös laajaa organisaatiokulttuurin muutosta julkishallinnon organisaatioissa. Julkisella sektorilla työskentelee useita erilaisia professioita, joilla on omat kulttuurinsa, joita he mahdollisesti ovat halukkaita suojelemaan. Laatujohtaminen edellyttää erilaisten organisaation osien hyvää yhteistoimintaa. Ei ole periaatteellista syytä, mikseivät eri professionaalit voisi ryhtyä yhteistoimintaan, mutta historia on osoittanut sen ongelmalliseksi. Tämän lisäksi professionalismismi on yksilökeskeinen ideologia, jossa ideana on yksilöprofessionaalin ja asiakkaan välinen suhde. Laatujohtaminen taas peräänkuuluttaa kollektiivista toimintaa. Tämän lisäksi julkisella sektorilla on usein vallalla kulttuuri, jossa esimiehillä on vahva auktoritatiivinen asema, eikä alemmalla tasolla olevalla henkilöstöllä ole paljon sananvaltaa siitä, mitkä olisivat parhaita käytäntöjä työssä. Laatujohtamismallin käyttöönotto edellyttäisi tällaisten auktoritatiivisten suhteiden painoarvon pienentämistä ja pitäen tärkeimpänä sitä, miten tuottaja-asiakassuhteessa menestyttäisiin. (Morgan, Murgatroyd, 1997, 51-53.)

Julkisen sektorin palvelutuotanto on luonteeltaan monimutkaisempaa kuin teollisuustuotteiden valmistus yksityisissä yrityksissä. On esitetty, että palvelun laadun nostaminen ilman kustannusten nousua on julkisen sektorin palvelutuotannossa vaikeampaa kuin yksityisen sektorin teollisuustuotannossa, sillä julkisen hallinnon toiminnassa on otettava huomioon esim. poliitikoista koostuva sidosryhmä omine vaatimuksineen, joista on saatava aikaan kompromisseja. Julkisten organisaatioiden stereotyyppinen piirre on siinä, että ne pyrkivät kasvattamaan budjettejaan ja henkilöstönsä määrää, joten palveluiden tuottajilla ei ole ollut kannusteita parantaa toimintansa laatua. Tämä pätee varsinkin sellaisessa ympäristössä, jossa ei ole kilpailua. (Morgan, Murgatroyd, 1997, 55.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että vaikka laatujohtamiselle on eräänlaisia rajoitteita julkisella sektorilla, sen toteuttaminen ei missään nimessä ole mahdotonta, mutta edellä mainitut piirteet on kuitenkin otettava huomioon ja niiden pohjalta tehtävä seuraavanlaisia uudistuksia, jotta laatujohtamisajattelua voitaisiin hyödyntää. (Morgan, Murgatroyd, 1997, 61.)

3.2.7 Esteitä laadun aikaansaamiselle

Kuten laatujohtamista käsittelevässä luvussa todettiin, täytyy organisaation uudistaa ajattelu- ja toimintatapojaan laatujohtamisajatteluun ryhtyessä. Usein nimittäin syntyy esteitä, jotka estävät

laatuajattelun ja laadun toteuttamista organisaatiossa. Beckford (2000) esittää neljä tekijää, jotka voivat johtaa epäonnistumiseen laatutyössä. Niitä ovat systeemit ja menettelytavat, organisaatiokulttuuri, organisaatiodesign, ja johtamisnäkökulmat.

Monet suuret ja keskikokoiset organisaatiot toimivat suhteellisen "byrokraattisessa" järjestelmässä. Se ei välttämättä ole huono asia, sillä jokaisen organisaation täytyy olla jollain asteella "byrokraattinen", jotta se saa työnsä tehtyä, mutta silloin kun byrokraattisuus saa aikaan sen, että organisaatioon on liian vahvana juurtuneet tietynlaiset menettelytavat, jolloin toimintaa pyrittäessä muuttamaan nousee laaja muutosvastarinta. Muutosvastarinta voi estää uudenlaisten, laatua aikaansaavien menettelytapojen käyttöönoton. Toinen merkittävä menettelytapohin liittyvä este liittyy siihen, että organisaatioissa usein kiinnitetään liikaa huomiota sellaisiin toimintoihin, jotka ovat mitattavissa ja näistä saatujen mittaustulosten perusteella arvioidaan organisaation menestystä. Esimerkiksi organisaatiolla voi olla tavoitteena saavuttaa tietty tuotannon volyymi, jolloin sen henkilöstön prioriteettina on saavuttaa ensisijaisesti se. Tämä voi johtaa siihen, että muihin asioihin, kuten tuotettujen tuotteiden laatuun ei kiinnitetä niin paljoa huomiota. (Beckford, 2000, 20-22.)

Jotta organisaatio voi saavuttaa laatua, niin sen on onnistuttava luomaan sitä edellyttävä laatukulttuuri (Beckford, 2000, 22). Scheinin mukaan organisaation kulttuuri muodostuu säännöistä, normeista, arvoista ja perusoletuksista (Schein, 2010, 69). Laatutyöhön liittyen arvot ja oletukset ovat kenties tärkeimmät organisaatiokulttuurin osat. Ne syntyvät usein organisaation systeemien ja menettelytapojen pohjalta. Arvoja ja perusoletuksia ilmaistaan myös erilaisten rituaalien, tarinoiden ja myyttien avulla sekä formaaleissa että epäformaaleissa prosesseissa. Kun laadun saavuttamista ei olla organisaatioissa pidetty tärkeänä, niin laatutyön aloittamiseksi tarvitaan paljon työtä, jotta organisaatiossa vallalla olevia arvoja voidaan muuttaa laatukulttuurille suotuisimmiksi. (Beckford, 2000, 22-23.)

Organisaatioissa on myös usein erilaisia alaryhmiä, jotka voivat pohjautua tietyille funktionaaliselle osaamiselle, samalla uskonnolle tai vaikkapa samalle kotipaikkakunnalle. Näillä ryhmillä on myös omat alakulttuurinsa. Tämänkaltaisilla alakulttuureilla voi olla organisaatiossa paljon valtaa ja voi syntyä tilanne, jossa organisaation ja tietyn alakulttuurin intressit poikkeavat toisistaan ja mikäli alakulttuurit ovat tarpeeksi vahvoja, voi käydä niin, että alakulttuurin edut voivat mennä organisaation etujen edelle. Tällaiset tilanteet voivat olla vahvoja esteitä laatutyön aloittamiselle organisaatioissa. (Beckford, 2000, 23.)

Organisaatiodesignista puhuttaessa ei tarkoiteta ainoastaan organisaatorakennetta organisaatiokaavioineen, vaan myös yhteydenpitoa eri yksiköiden välillä, informaatio- ja johtamisjärjestelmiä ja niiden suhteita.

Institutionaaliseksi konfliktiksi kutsutaan tilannetta, jossa organisaatio on rakenteeltaan sellainen, joka edesauttaa konflikteja esimerkiksi juuri laadun ja vaikkapa tuottavuuden välillä. Laatufunktio on tällaisessa tapauksessa tuotantofunktiolle alisteisena. Tällainen tilanne on useissa organisaatioissa, ja se on este laadun aikaansaamiselle. Organisaatorakenteen tulisi olla sellainen, missä laatufunktio on itsenäisenä esimerkiksi tuottamisfunktioista ja laatu nähtäisiin synnynnäisenä elementtinä tuotteissa, prosesseissa ja organisaation kulttuurissa.

Toinen este organisaatiodesigniin liittyen on organisaation informaatiojärjestelmä.

Informaatiojärjestelmän on tuotettava oikeanlaista informaatiota oikeassa muodossa, oikeaan aikaan ja lähetettävä se oikeille päätöksentekijöille. Organisaation johdon täytyy olla yhteydenpidossa organisaatioon. Organisaatio voi toimia tehokkaasti vain silloin, kun sen informaatiokanavat on huolellisesti suunniteltu. Organisaation on myös kyettävä mittaamaan omaa suoritustaan oikein sopivassa määrin. Sellaiset asiat, jotka ovat organisaation suoritustason kannalta tärkeimpiä, on pyrittävä mittaamaan. Mittaamisjärjestelmän muoto, sen sisältö ja se tapa, jolla sen tuloksiin vastataan organisaation johdon toimesta ovat tekijöitä, jotka ohjaavat organisaation suoritustason kehittymistä. Oikein ja sopivalla asteella laadittu mittaaminen on organisaation kannalta tärkeää. Jos pyritään mittaamaan liikaa, niin mitattava kohde voi tuntea itsensä ahdistetuksi, jolloin se/hän pyrkii vääristelemään mittaamisen kautta saatuja tuloksia. (Beckford, 2000, 26-27.)

Esteen laadulle muodostaa myös sellainen tilanne organisaatiossa, jossa ylemmällä tasolla olevalla henkilöstöllä on tapana poiketa omasta roolistaan ja tehtävistään. Esimerkkinä tilanteet, jossa organisaation johto puuttuu alemman tason toimintaan liikaa ja ottaa suoran kontrollin esimerkiksi vaikka silloin kun on havaittu jokin virhetilanne. Tällaista pidetään usein "sankarillisena" toimintana, mutta se ei usein poista virheen alkuperäistä syytä tai lähdettä. Kun alemmalla tasolla olevalle henkilöstölle annetaan mahdollisuudet korjata itse omat tai oman yksikön ongelmat, niin todennäköisyys sille, että pidemmällä tähtäimellä virheet korjaantuvat paremmin ja organisaatio toimii tehokkaammin pienemmilla kustannuksilla on suurempi. (Beckford, 2000, 28.)

Esteen laadun aikaansaamiselle muodostaa myös niinsanottu turha tai epäolennainen työskentely organisaatioissa. Organisaatioiden kasvaessa ja kehittyessä niissä syntyy henkilöstön taholla tietynlaisia työskentelytapoja spontaanisti suunnittelematta ja organisaatioissa työskentelevät pitäytyvät niissä, koska "niin on tehty asiat aina". Tällainen toiminta on usein tehotonta, mutta niitä

ei pyritä muuttamaan, koska ei löydy esimerkiksi henkilöä, joka olisi kyseisestä toiminnasta vastuussa. (Beckford, 2000, 28-29.)

Johdon näkemykset voivat myös luoda esteen laadun aikaansaamiselle. Jotta organisaatiossa saataisiin aikaan myönteinen asenne laatua kohtaan, on laatu tunnistettava "ongelmaksi". Usein voi olla tilanne, jossa organisaatio löytää vaikeuksilleen muita syitä kuin huonon laadun. Välttämätöntä onkin käsitellä laatua potentiaalisena osana organisaation ongelmia.

Este laadun aikaansaamiselle on myös johdon keskittyminen lyhyen tähtäimen tavoitteisiin. Laatutyöskentelyn aloittaminen usein vähentää tilapäisesti organisaation suoritustasoa, sillä laatutyöhön sopeutuminen vie aikaa. Johdon näkemysten muuttaminen laatutyölle suotuisiksi on välttämätöntä siis. (Beckford, 2000, 29.)

4 Mittaaminen ja arviointi

Jotta organisaatio suoriutuisi erinomaisesti, niin sen suoriutumista on kyettävä mittaamaan ja saavuttamaan ymmärrystä siitä, miten huippusuorituksia voidaan saavuttaa. Organisaation suoritusten arviointi on tärkeä osa oppimis- ja mittaamisprosessia, joka sisältää ihmisiä itsearviointiprosessissa ja se auttaa organisaatioita identifioimaan vahvuuksiaan ja parantamisalueitaan. (Porter, Tanner, 2004, 3-4.)

4.1 Mittaamisesta yleisesti

Mittaamisella tarkoitetaan kaikenlaisen tiedon keräämistä ja analysointia, jonka avulla voidaan edistää organisaation toiminnan laadun kehittämistä (Jylli, 2009, ks. Nurmi, 1999). Perinteinen ajatus laadun mittaamisesta on se, että se on johtamisen väline. Nykyään laadunmittaus toimii yhä useammin myös oppimisen välineenä. (Jääskeläinen, Laihon, Lönnqvist, Pekkola, Sillanpää, Ukko, 2013, 3,9). Laatua mitataan laatukriteerien avulla.

Laatukriteerillä tarkoitetaan ominaisuutta, joka valitaan laadun määrittämisen perusteeksi.

Laatukriteeri kuvaa palvelun tai toiminnon olennaisia ominaisuuksia. Se on onnistuttava täsmentämään sellaiseen muotoon, että se on mitattavissa. Laatukriteereiksi valitaan sellaisia palvelun laatua kuvaavia tekijöitä, jotka ovat tärkeitä organisaation toiminnan kannalta.

Laatukriteerit voivat olla joko kvantitatiivisia eli määrällisiä tai laadullisia eli kvalitatiivisia. Näitä molempia voidaan myös käyttää yhdessä, sillä ne usein täydentävät toisiaan. Määrälliset kriteerit ovat numeroin kuvattavissa. Esimerkiksi palvelun jonotusaikoja voidaan mitata kvantitatiivisesti. Kvalitatiivisilla kriteereillä mitataan sellaisia tekijöitä, joita ei numeroin voida mitata.

Kvalitatiivisen kriteerin tulee olla selvästi sanoin kuvattu, jotta voidaan arvioida toteutuuko se vai ei. (Idänpään-Heikkilä, Outinen, Nordblad, Päivärinta, Mäkelä, 2000, 9-12.)

Julkisten palveluiden mittaamiseen liittyy erityispiirteitä, sillä palvelut ovat aineettomia ja niissä on asiakkaalla keskeinen rooli arvonluonnissa. Näiden johdosta siis palvelua on vaikeampi mitata ja mittaamisessa korostuu asiakasnäkökulma. Asiakkaan korostunutta roolia ja mukanaoloa mittaamisessa puoltaa se, että asiakas tuntee itse parhaiten omaan toimintaansa liittyvät tekijät. (Jääskeläinen, ym., 2013, 15-16.)

Jotta palveluorganisaatiossa mittaamisesta saataisiin tarpeellista hyötyä, on palvelutuotannossa mukava oleva henkilöstö saatava mittaukseen mukaan positiivisella asenteella, jotta he tuntisivat, että heidän toimintansa todellakin voi vaikuttaa mittauksesta saataviin tuloksiin. Mittaamisen henkilöstölähtöisyyttä ja onnistumisen todennäköisyyttä lisää se, että palvelutuotantoon osallistuva henkilöstö otetaan mukaan suunnittelemaan mittareita ja mittausjärjestelmiä. Henkilöstön edustajia on tarpeellista ottaa mukaan erilaisiin kokouksiin ja kehittämistyöpajoihin, joissa kehitystyötä harjoitetaan. (Jääskeläinen ym., 21, 23.)

Mittaamisen tulokset kertovat vain osan organisaatiossa olevasta todellisuudesta. Se, miten henkilöt tulkitsevat mittauksen tuottamaa informaatiota ja kytkevät sen muuhun tietämykseensä, ratkaisee mittaamisen hyödyllisyyden. Jos ei ymmärretä kokonaisuutta, ei todennäköisesti onnistuta tulkitsemaan mittausinformaatiota hyödyllisesti. (Laamanen, 2005, 151.) Mittaamisen avulla voidaan saada tietoa, jota voidaan käyttää hyväksi organisaatiossa tapahtuvassa itsearvioinnissa.

4.2 Arvioinnista yleisesti

Virtasen (2007) mukaan arviointia voidaan tehdä esimerkiksi julkisesta politiikasta, yhteiskunnan toiminnasta, politiikkaohjelmista tai hankkeista ja eri politiikkalohkoista. Arviointi kytkeytyy moniin erilaisiin organisaation kehittämisen muotoihin, esimerkiksi laatuajatteluun ja strategiatyöskentelyyn. Julkisia palveluita tuottavilta organisaatioilta vaaditaan näyttöä sen toiminnan tehokkuudesta, taloudellisuudesta ja vaikuttavuudesta, sillä nämä organisaatiot ovat tilintekovastuussa yhteiskunnalle toiminnastaan. Näytön antamisessa voidaan käyttää apuna juurikin erilaisia laadunarviointityökaluja. (Virtanen, 2007, 6, 13-15.) Arvioinnilla on ollut merkittävä rooli julkisen hallinnon taloudellisuuden, tuloksellisuuden, vaikuttavuuden ja tehokkuuden edistämisessä. Eri tarkoituksiin on käytettävissä erilaisia arviointimenetelmiä. Esimerkiksi julkisen palvelutoiminnan eri tasoilla, kuten palvelujärjestelmä-, projektityö-, ja työyhteisötasoilla tarvitaan erilaista itsearviointia. (Kuntaliitto, 1998, 13.)

Itsearviointi on organisaation "terveystarkastus", joka perustuu laajaan organisaation sisäisen toiminnan arviointiin ja sidosryhmien näkökulmiin. Siinä arvioidaan, mitä organisaatio tekee ja saavuttaa. Kriittinen osa itsearviointia on se, että onnistutaan arvioimaan se, mitä on tehty ja saavutettu siihen nähden, minkälaiset kriteerit laadunarvioinnissa ovat. Organisaatiossa on ymmärrettävä, mitä kriteerit tarkoittavat organisaation kontekstissa, sillä kriteereiden tarkoituksena on selvittää organisaation suoritustasoa ja kyvykkyyttä. (Porter, Tanner, 2004, 292.)

Syyt ryhtyä itsearviointitoimintaan voivat olla monenlaiset. Niitä voivat olla yksilötasoiset, työyhteistötasoiset ja organisaatiotasoiset syyt. Yksilötasoisia motiiveja itsearviointiin voi olla esimerkiksi halu kehittää omaa työtään ja arvioida kriittisesti omaa työsuoritusta. Työyhteisötasolla voidaan haluta kehittää omaa toimintaa, parantaa palvelun laatua ja vahvistaa yhteishenkeä. Organisaatiokohtaisia syitä itsearviointiin ovat halu tunnistaa organisaation suorituskyvyn taso ja oman toiminnan vertaaminen muihin organisaatioihin. (Virtanen, 2007, 178.)

4.2.1 Arvioinnista saatava hyöty

Ensinnäkin kunnallisten palveluiden arvioinnilla edesautetaan kuntalaisten perusoikeuksien toteuttamista liittyen heidän oikeuksiinsa saada tietoa kunnan järjestämistä palveluista. Arvioinnin avulla voidaan tarkastella lyhyen aikajänteen asioita esimerkiksi selvittämällä, miten on käytetty varoja. Arvioinnin avulla voidaan myös selvittää pidemmän tähtäimen asioita, kuten tarkastella sitä, minkälaisia yhteiskunnallisia vaikutuksia tietyt toimenpiteet ovat saaneet aikaan. Arviointitiedon avulla voidaan tukea päätöksentekijöiden, toiminnan kehittämisen ja palveluiden käyttäjien tietotarpeita. Arviointi liittyy kaikkeen suunnitelmalliseen ja rationaaliseen toimintaan. (Creutz, Sundquist, 2002, 5.)

Itsearviointi onnistuessaan tekee vahvemiksi siihen osallistuneiden henkilöiden välistä sosiaalista vuorovaikutusta (Ojala, 2007, 232). Virtasen (2007) esiintuomia hyötyjä itsearvioinnista ovat yksilötasolla parempi ymmärtäminen oman työn tavoitteista ja tuloksista sekä työntekijöiden parempi valmius kehittää omia työtapojaan. Työyhteisötasolla voidaan aikaansaada yhteinen tulkinta siitä, mitkä ovat organisaation kehittämiskohteita ja ne tekijät, jotka vaikuttavat organisaation tuottamien palveluiden laatuun. Tämän lisäksi voidaan parantaa yhteistä sitoutumista toiminnan kehittämiseen. Organisaatiotasolla voidaan parantaa yhteistä ymmärrystä organisaation päämääristä, tavoitteista ja kokonaisuudesta. Voidaan myös aikaansaada johdon ja henkilöstön yhteinen tulkinta koko organisaation vahvuuksista, parantamisalueista ja kehittämiskohteista. (Virtanen, 2007, 178.)

EIPA (EIPA, 2005) on kartoittanut CAF-itsearviointimallin käyttäjiltä erilaisia itsearvioinnista saavutettuja hyötyjä. Niitä ovat tiedon jakamisen ja kommunikoinnin tarpeen tunnistus, omien vahvuuksien ja parantamisalueiden tunnistus, parempi ymmärrys organisaation ongelmista, mahdollisuudet osallistua ja jakaa omia mielipiteitä, laatuasioihin liittyvän kiinnostuksen ja ymmärryksen kasvu. (EIPA, 2005, 48.)

4.2.2 Erilaisia tapoja tehdä itsearviointia

On monia erilaisia tapoja suorittaa itsearviointi. Erilaisia lähestymistapoja itsearviointiin ovat esimerkiksi questionnaire- ja survey-lähestymistavat, matriisi-lähestymistapa, workshop, sähköinen itsearviointi ja näiden erilaiset yhdistelmät. Kun itsearviointia suunnitellaan, niin on myös päätettävä tapa, millä itsearviointi tehdään. On tärkeää, että lähestymistapa vastaa organisaation tarpeita. On kuitenkin huomioitava, että tarpeet, sekä itsearviointilähestymistavat voivat muuttua ajan mittaan. (Porter, Tanner, 2004, 317-318.)

Questionnaire- ja surveylähestymistavoilla tarkoitetaan kyselyihin pohjautuvaa tapaa itsearvioinnissa. Tällainen lähestymistapa on nopein ja vähiten resursseja vievä tapa itsearvioinnille. Kyselyissä kysymykset pohjautuvat esimerkiksi laadunarviointityökalun asettamiin kriteereihin. Vastaamisessa voidaan käyttää yksinkertaisia kyllä/ei-vaihtoehtoja tai esimerkiksi Likertin asteikkoa voidaan käyttää hyväksi. Kyselyiden rajoitteet ovat siinä, että ne eivät välttämättä tarjoa samanlaista oppimisen mahdollisuutta itsearviointiprosessin jäsenille kuin muut tavat. Samalla vastausten saaminen kyselyihin voi olla vähäistä. (Porter, Tanner, 2004, 318-319.)

Matriisilähestymistapa voi onnistuessaan olla erittäin tehokas itsearviointimenetelmä organisaatiolle. Sen avulla voidaan tehokkaasti aikaansaada organisaatiokohtaista ymmärrystä erilaisista arviointialueista käytännöllisellä tavalla. Lähestymistavassa luodaan matriisikaavio, jossa on esitettyä itsearviointiprosessi ja tulokset. Matriisia voidaan käyttää hyväksi millä tahansa organisaatiotasolla. Lähestymistapa perustuu EFQM-laadunarviointityökalun arviointialueisiin ja lähestymistavassa itsearviointiprosessi etenee askeleittain. Matriisilähestymistavasta on esimerkiksi kuuden askeleen ja kymmenen askeleen versiot. Kuuden askeleen mallissa askeleita ovat 1) itsearvioinnin suunnittelu, 2) siihen osallistuvien opastus, 3) datan keräys, 4) data-analyysi, 5) toiminnanparannussuunnitelmien tekeminen ja 6) itsearviointiprosessin arviointi. Matriisilähestymistavan heikkouksina pidetään sitä, että organisaation vahvuuksia ja parantamisalueita ei välttämättä saada luotettavasti selville sekä itsearvioinnista saatavat tulokset voivat olla liian riippuvaisia käytettävästä mallista. (Porter, Tanner, 2004, 323, 330-331.)

Workshop-lähestymistapa on kenties yksinkertaisin itsearviointimenetelmä. Siinä on ideana koota ryhmä (esimerkiksi organisaation johtoryhmä) kasaan, joka valitsee esimerkiksi jonkun laadunarviointityökalun viitekehiksekseen ja siinä olevien kriteerien pohjalta he keskusteleval ja yrittävät päästä yhteisymmärrykseen organisaation vahvuuksista ja parantamisalueista. Ryhmän työskentelyä usein fasilitoi ulkopuolinen asiantuntija. Workshop-työskentelyssä voidaan noudattaa samoja vaiheita mitä edellä mainitussa matriisi-tavassa. Tämän itsearviointitavan vahvuuksia on sen yksinkertaisuus ja esimerkiksi se, että se luo mahdollisuuden koota korkeatasoisia tiimejä. Menetelmän heikkoutena pidetään sitä, että se ei anna tarpeeksi tarkkaa arviointitulosta, sillä se rajoittuu workshop-tiimien jäsenten näkökulmiin. (Porter, Tanner, 2004, 331-336.)

Sähköisellä lähestymistavalla tarkoitetaan sitä, että itsearviointi suoritetaan käyttäen jotain tietoteknistä ohjelmistoa. Hybridilähestymistavassa yhdistellään erilaisia menetelmiä. Koska ei ole mitään tiettyä oikeaa tapaa suorittaa itsearviointia, niin organisaatiot voivat omien tarpeidensa mukaan valita itselleen sopivat menetelmät ja yhdistellä niitä, mikäli tarve vaatii. (Porter, Tanner, 2004, 344-345.)

4.2.3 Arviointiprosessi vaiheittain

Edellisessä arviointimenetelmiä käsittelevässä luvussa saatiin jo hieman käsitystä myös arviointiprosessiin kuuluvista vaiheista. Yleisesti arviointiprosessiin nähdään kuuluvan seitsämän eri vaihetta. Ne ovat 1) arvioinnin tarpeen kartoitus, 2) arviointitehtävän muotoilu, 3) arviointikäsitteiden valinta ja arviointikriteerien rakentaminen, 4) arvioinnin suunnittelu ja käynnistys, 5) arviointiin kuuluvan aineiston kerääminen ja sen analysoiminen, 6) tulosten, johtopäätösten ja kehittämissuositusten raportointi ja 7) arvioinnista saatavan tiedon hyödyntäminen. (Virtanen, 2007, 143.)

Arvioinnin tarpeiden kartoitus ja arviointitehtävien muotoilu käynnistää arviointiprosessin. Tässä vaiheessa kartoitetaan erilaisilta tahoilta (jotka hyötyvät arviointitiedosta) heidän odotuksiaan ja tarpeitaan arviointiin liittyen. Potentiaalisia arviointitiedon hyödyntäjiä ovat esimerkiksi julkisen politiikan muotoilijat, lainsäätäjät, julkisen politiikan rahoittajat, akateeminen yhteisö, julkisen toiminnan toteutuksesta vastaavat ja heidän yhteistyökumppanit, julkisen toiminnan kohteet (eli kansalaiset) ja tulevaisuuden arviointitiedon käyttäjät. Arvioinnin tarpeen kartoituksessa on ainakin pyrittävä paikantamaan oikeat arviointitiedon käyttäjät. Näiden kanssa on työskenneltävä systemaattisesti, jotta arviointi pystytään kohdentamaan oikein. Tämän lisäksi on pyrittävä sopimaan teknisestä toteutuksesta, läpikäydä erilaiset rippumattomuuden periaatteet osallisten kesken ja muista pelisäännöistä. (Virtanen, 145- 147.)

Arviointiprosessia suunniteltaessa ensiksi valitaan arviointikäsitteet ja yksilöidään arviointikriteerit. Esimerkiksi arviointikäsitteiksi voidaan valita tuotokset, tulokset ja vaikutukset. Haasteina arviointikäsitteiden valinnassa ja käytössä ovat niiden suhteuttaminen arviointitehtävään, eli on pohdittava kriittisesti arviointitehtävän ajallista ulottuvuutta. Toiseksi arviointikäsitteiden valinta on sidoksissa käytössä oleviin aineistoihin ja niissä oleviin näkökulmiin. Kun käsitteet on operationalisoitu, on muodostettava arviointikriteerit, joiden perusteella arvioija voi todeta, onko arvioitavan kohteen toiminta ollut hyvää vai huonoa. Arviointikriteerien on oltava uskottavia ja uskottavien arviointikriteerien muodostaminen on haasteellista.

Arvioinnin suunnitteluun kannattaa uhrata paljon aikaa, sillä arviointi on monivaiheinen prosessi ja mikäli yhdessä vaiheessa epäonnistutaan, se todennäköisesti johtaa siihen, että koko arviointiprosessi epäonnistuu. Suunnittelussa kannattaa yksilöidä kaikki keskeiset vaiheet, joita on normaalisti alle kymmenen. Jokaisen vaiheen tarkoitus, toteutustapa, raportointivelvoitteet ja työpanos on suunniteltava huolella. (Virtanen, 2007, 148-149.)

Aineiston keräämis- ja analysointivaiheessa on ensinnäkin tehtävä metodologiset valinnat, joiden pohjalta arviointitietoa kerätään ja analysoidaan. Arviointiaineisto kerätään useimmiten toimieksiannon eli arviointitehtävän mukaan. Arviointiaineistoa on esimerkiksi haastatteluin kerätty aineisto, tilastollisin menetelmin hankittu kyselyaineisto, dokumenttiaineistot ja olemassa olevat tilastolliset aineistot. Arvioinnin tekijän haasteena on erilaisten aineistojen yhteensovittaminen ja keskinäinen painotus. (Virtanen, 2007, 154- 156.)

Raportointia pidetään erittäin kriittisenä arviointiprosessin vaiheena. Raportoinnin on oltava loogista, selkeällä kielenkäytöllä ja terminologialla ilmaistua. Siinä on myös nostettava sekä myönteisiä ja kielteisiä tulkintoja esiin ja esitettävä selkeitä kehittämissuosituksia. Arvioinnista saatava tieto muodostuu tutkimusaineistosta tehdyistä havainnoista, näiden havaintojen perusteella tehdyistä johtopäätöksistä ja johtopäätösten perusteella tehdyistä kehittämissuosituksista. Kehittämissuosituksissa ilmaistaan arvioinnin tekijän näkemys siitä, millä tavalla arviointitietoa pitäisi käyttää hyödyksi. Mikäli arvioinnista saatua tietoa pystytään hyödyntämään, on arviointityö tehty korkealla tasolla ja siitä on ollut hyötyä organisaatiolle. (Virtanen, 143, 165-166.)

4.2.4 Arvioinnin haasteet ja riskit

Organisaation tekemän itsearvioinnin suurimpina riskeinä voidaan pitää luotettavuuden ja objektiivisuuden puutetta. Arviointi ei lähes koskaan voi olla täysin objektiivista ja neutraalia. Itsearvioinnissa arvioidaan omaa toimintaa, jolloin yksilöt että organisaatio kokonaisuudessaan

toteuttaa arviointia omista näkökulmistaan oman toimintakulttuurinsa ja omien sisäisten kriteerien perusteella. Tästä johdosta itsearvioinnista saatavat tulokset ovat väistämättä jollakin tavoin subjektiivisia ja yksipuolisia. Riskinä on usein joko liian positiivinen tai sitten liian kriittinen asennoituminen oman toiminnan arviointiin. (Koschke, 2011, 25-26.)

Laatupalkintoihin pohjautuva itsearviointi on laajimmalle levinnyt itsearvioinnin muoto.

Laatupalkintoihin pohjautuvassa itsearvioinnissa otetaan laatupalkintokriteeristö referenssiksi, jota vasten oman organisaation suoriutumista arvioidaan. Tällaisen toiminnan pohjalta usein voi syntyä tilanne, että arvioinnissa kiinnitetään enemmän huomiota mahdollisimman hyvien pisteiden saantiin laatupalkintokriteeristöstä sen sijaan, että pyritäisiin selvittämään syitä organisaation heikkouksille. (Conti, 2002, 1066.)

On esitetty (Koschke, 2011), että johdon ja henkilöstön sitoutumattomuus arviointitoimintaan luo riskejä arvioinnin onnistumiselle. Arviointitoiminta vaatii paljon työtä ja aikaa, eikä sitä täten pitäisi nähdä vain sisäisen tietojenkeräämisen välineenä. (Ks. Patton, 1997, 138-140.) Leung (2005) korostaa myös sitoutumisen merkitystä itsearvioinnissa. Jotta itsearvioinnin toteutus saataisiin onnistumaan, täytyy arvioinnin toteuttavien henkilöiden olla sitoutunut itsearviointityöhön. Tällöin organisaation kehittäminen olisi mahdollista.

Organisaation tekemä itsearviointi onnistuu sitä paremmin, mitä parempi kypsyystaso organisaatiolla on arviointiin lähdetessä. Organisaatio on sitä paremmin valmiimpi kriittiseen itsearviointiin ja hyödyntämään arviointitietoa, mitä kypsempi se on. Mikäli organisaatiolla on heikko kulttuuri ja johto, niin organisaatiolla on pienempi todennäköisyys hyötyä itsearvioinnista. (Virtanen, 2007, 193.)

5 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Arvioinnista saatavan tiedon perusteella organisaatiota voidaan kehittää paremmaksi.

Organisaatiota voidaan kehittää monesta näkökulmasta ja organisaatiossa olevia kehittämiskohteita on erilaisia. Organisaatiota voidaan kehittää esimerkiksi asiakas-, -henkilöstö ja prosessilähtöisesti. Tässä organisaation ja sen tuottamien palveluiden kehittämistä käydään läpi edellämainittujen kehittämisenäkökulmien mukaan.

Organisaatiot toimivat alati muuttuvassa ympäristössä ja ne ovat jatkuvassa yhteydessä erilaisiin ulkopuolisiin tahoihin, kuten asiakkaisiin, kilpailijoihin, julkisen hallinnon organisaatioihin, alihankkijoihin, ammattiyhdistyksiin ja kokonaisuudessaan ympäröivään yhteiskuntaan.

Organisaation kohtaamat haasteet muuttuvat aikojen saatossa ja niihin täytyy kyetä vastaamaan. (Brown, 2014,1.)

Organisaation kehittämisellä (Organization Development, OD) pyritään parantamaan organisaation kykyä selvitä haasteistaan. Organisaation kehittämistoimet ovat suunniteltuja ja systemaattisia lähestymistapoja, joilla pyritään aikaansaamaan organisaatiossa muutos. Organisaation kehittäminen ulottuu organisaatioon kokonaisuudessaan tai suurimpaan osaan siitä. Kehittämisen ydintavoitteena on parantaa organisaation tehokkuutta ja kehittää organisaation henkilöstön potentiaalia. Muita piirteitä organisaation kehittämiselle ovat kollaboratiivinen lähestymistapa, jolla tarkoitetaan sitä, että kehittämistoimiin osallistuvat kaikki ne, joihin se liittyy. Organisaation kehittäminen pohjautuu myös tieteellisiin menetelmiin ja systeemiseen lähestymistapaan, jossa huomioidaan organisaation eri osien keskinäissuhteiden merkitys. (Brown, 2014,1-3.)

Laatuajattelussa olennaisena piirteenä on työyhteisön, tiimien ja yksittäisten työntekijöiden jatkuva kehittyminen ja kehittäminen (Borgman, Packalén, 2002, 11).

Jatkuvan kehittämisen ideaa kuvaa jo esiin tuotu Demingin PDCA-malli. Se siis tapahtuu syklisesti vaihe vaiheelta ja lopulta taas palataan alkuun, jolloin sama prosessi käynnistyy uudelleen. Jotta jatkuva kehittäminen organisaatioissa voisi toteutua, tulee vallitsevan organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden yksilöinä jokaisella tasolla tukea kehittämisen ajatuksia. Jatkuvan kehittämisen ansiosta tulee mahdolliseksi eräs laatuajattelun keskeinen ajatus: työntekijöiden osallistuminen laatutyöhön. (Borgman, Packalén, 2002, 21-23.)

5.1 Henkilöstön kehittäminen ja henkilöstölähtöisyys organisaation kehittämisessä

Henkilöstölähtöinen ja laaja-alainen organisaation kehittäminen tulee olemaan entistä tärkeämmässä roolissa tulevaisuudessa. Henkilöstö on saatava innovaatiokykyisiksi ja motivoitumaan kehittämistyöhön. (Hasu, Honkaniemi, Saari, 2012, 92.) Jotta henkilöstölähtöinen kehittäminen olisi mahdollista, on siis henkilöstöä itsessään kehitettävä, jotta se olisi motivoitunut ja kykeneväinen kehittämistyöhön. Seuraavassa ensiksi yleisesti henkilöstön kehittämisestä ja sen jälkeen siirrytään henkilöstölähtöisen organisaatiokehittämisen tematiikkaan.

Organisaatio ilmaisee henkilöstöstrategiassa kantansa tarvittavasta osaamisesta ja henkilöstön määrästä. Tärkeitä osia henkilöstöstrategiassa ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja niiden arviointi, henkilöstön palkitseminen, motivointi, hyvinvointiasiat ja johtamisen kehittäminen. (Viitala, 2013, 50-51.) Organisaatio ilmaisee henkilöstöstrategiassaan

henkilöstötoimintonsa tarkoituksen ja sen, miten henkilöstö voi tuoda lisäarvoa organisaatiolle. Henkilöstöstrategiassa määritellään, millaisia tuloksia ja palveluita on tarkoituksena synnyttää ja perustellaan sen käyttämät voimavarat. (Ulrich, 2007,238.)

Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstösuunnittelun avulla. Henkilöstösuunnitteluun kuuluvat ne toimenpiteet, joiden avulla pyritään ylläpitämään ja kehittämään organisaatiossa olevaa osaamista. Henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa niin sanottuun ”kovaan” ja ”pehmeään” henkilöstösuunnitteluun. Ensiksi mainitussa suunnittelu on ylhäältä johdettua ja siinä nähdään henkilöstö ”kulueränä”. Jälkimmäisessä taas suunnittelu pohjautuu henkilöstön ja johdon väliseen yhteistyöhön ja näkökulmassa nähdään henkilöstö pääomana. Tässä näkökulmassa siis henkilöstön kehittäminen on mielenkiinnon kohteena. Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan luoda henkilöstön osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelmat ja saada selville henkilöstötoimintojen kehittämistarpeita. (Viitala, 2013, 57-59.)

Moisalon mukaan henkilöstösuunnittelu jakautuu sisäisen tarpeen arviointiin ja ulkoisten muutosten ennakkointiin ja henkilöstösuunnittelun on oltava eräänlainen välittäjä näiden kahden tekijän välillä. Hän jakaa henkilöstösuunnittelun prosessin viiteen vaiheeseen, jotka ovat 1) tiedon hankinta sisältä ja ulkoa, 2) analysoiminen relevantin tiedon saamiseksi, 3) tulkintojen teko saatujen tietojen perusteella, 4) kehittämistoimenpiteiden ja skenaarioiden luonti ja 5) edellä mainittujen kytkeminen strategiaan ja toiminnan seuranta. Tämän jälkeen PDCA-syklin mukaisesti palataan taas ensimmäiseen vaiheeseen. (Moisalo, 2012, 180.)

Osaaminen on eräs organisaation tärkeistä kilpailutekijöistä, jonka pohjalta organisaation kilpailukyky määrittyy. Osaamista kehitetään, vaalitaan, uudistetaan ja hankitaan osaamisen johtamisella. Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät mahdollisesti kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina, palveluina, innovaatioina ja lopulta parempana taloudellisena tuloksena. Siinä on tärkeintä organisaation henkilöstön osaamistason nostaminen ja sen vaaliminen sekä sen hyödyntäminen tehokkaasti. Osaamisen johtaminen esiintyy henkilöstösuunnittelussa kysymyksinä esimerkiksi siitä, että mitä osaamista pidetään itsellä ja mitä hankitaan ulkopuolelta ja kenellä sellaista osaamista on, paljonko ja milloin organisaatiosta poistuu sellaista osaamista, jonka poistumista voidaan ennakoida, paljonko organisaatio tarvitsee uusia osaajia, mistä osaamisesta tultaisiin luopumaan ja missä ajassa ja minkälaiset kustannukset tarvittavan osaamisen varmistamisesta tulee. Osaamisen kehittäminen on usein synonyymi henkilöstön kehittämiseksi. (Viitala, 2013, 170,189.)

Tiivistettynä henkilöstön kehittämisen päämääriä ovat kilpailustrategian vaatiman osamisperustan turvaaminen, työtehtävien suorittaminen tehostetummin, muutosten toteutuksen mahdollistaminen ja tukeminen, toiminnan laadunvarmistus ja parantaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden lisääminen, yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen vahvistaminen. (Viitala, 2013, 189). Ulrichin (2007) mukaan henkilöstön sitoutuminen on ratkaisevan tärkeä kysymys, sillä organisaatioiden on saatava jokaisen työntekijän "mieli" mukaan organisaation pyrkiessä suurempaan tuotokseen entistä pienemmällä henkilöstömäärällä. Henkilöstön sitoutuminen kasvaa silloin, kun he voivat tuntea olevansa arvokas ja tärkeä osa organisaatiota, he voivat vapaasti esittää ideoita ja kun he uskovat avainhenkilöiden ajavan heidän asioitaan. (Ulrich, 2007, 160.)

Henkilöstön kehittämiselle on monia menetelmiä. Kehittämistä voi tapahtua yksilötasoisesti joko lähellä työtä tai työn ulkopuolella tai ryhmätasoisesti. Perehdyttäminen, työnopastus, tehtäväkierto, haasteellisten erityistehtävien anto, sijaisuuksien hoito, ristiinkoulutus eli työntekijöiden perehdytys toisen tehtäviin, mentorointi, tutorointi, työnohjaus, toiminta-oppiminen (sellainen toiminta, jossa vuorotellen omaksutaan teoriaa ja sovelletaan sitä käytäntöön) ja e-oppiminen ovat työn lähellä tapahtuvaa yksilötasoisesta kehittämistä. Työn ulkopuolella yksilötasoisesta kehittämistä voi tapahtua koulutuksen, omaehtoisen oppimisen, vuorottelu- ja opintovapaiden avulla. (Viitala, 2013, 200.) Useiden kehittämistoimien taustalla on oletus siitä, että ihmiset oppivat tekemällä ja sellaiset työntekijät, joille annetaan uusia haasteita, oppivat niistä kokemuksen kautta (Ulrich, 2007, 182).

Ryhmätason kehittämistä tapahtuu esimerkiksi kehittämisprojektien avulla, joilta voi odottaa kahdenlaisia hyötyjä. Projekteista voi oppia käytännön tasolla siten, että toimintamallit, prosessit, rakenteet ja vastaavat asiat voivat kehittyä. Toisaalta kehitysprojekteissa oppii myös projektinhallinta- ja yhteistyötaitoja. Kokeilutoiminta on toinen ryhmätasoisesta oppimisen tapa. Siinä on kohteena niin sanotut pilottihankkeet, joissa kokeillaan uudenlaisia ratkaisuja työntekijöiden taholla. Ryhmätasoisesta oppimista voi myös tapahtua järjestämällä oppimista tukevia tilaisuuksia. Ne voivat olla joko teoriapitoisia, toimintapitoisia tai näiden välimuoto. Erilaisten ongelmanratkaisutilanteiden järjestäminen on myös hyvä tapa ryhmätasoiselle oppimiselle. Tiimityöskentely on eräs tunnetuin ryhmätasoisesta oppimisen muoto. Tiimit poikkeavat ryhmistä siltä osin, että tiimit ovat itsenäisempiä ja tiiminjäsenet ovat vahvemmin sitoutuneita tiimin toimintaan. Benchmarking eli parhaista käytännöistä oppiminen on myös erittäin tunnettu ryhmäoppimistapa. Siinä on ideana etsiä toimintatapoja, jotka ovat osoittautuneet toimiviksi ja ottaa siitä esimerkkiä omaan toimintaan. Benchmarkingissa tarvitaan kumppaniorganisaatio, jonka kanssa

vertailua tehdään. Kumppaniorganisaatioon tehdään vierailu ja kysytään asioita ja näiden pohjalta saatujen ideoiden perusteella omaa toimintaa pyritään kehittämään. (Viitala, 2013, 201-204.)

On tärkeää saada henkilöstö mukaan organisaation kehittämiseen. Se, että henkilöstö tuntee, etteivät he voi vaikuttaa organisaation toimintaan ja että asiat tapahtuvat heidän ulottumattomissaan, voi synnyttää muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa. Muutosvastarinta johtaa voimien hukkaamiseen sekä yksilön että tämän tuloksellisen työn kannalta. Osallistamisella tarkoitetaan vaikuttamista siihen työjärjestelmään, jonka osana yksilö tai ryhmä toimii. (Borgman, Packalen, 2002, 86-87.) Henkilöstön voimaannuttaminen siten, että heille delegoidaan valtaa ja heidät otetaan mukaan organisaation vision suunnitteluun, voidaan nähdä tekniikkana, jonka avulla saadaan vapautettua organisaatiossa olevaa potentiaalia. Tämän johdosta lopputuloksena voi olla ylpeämpi ja vastuullisempi henkilöstö. On havaittu, että henkilöstön voimaannuttaminen lisää proaktiivisuutta ja tehokkuutta henkilöstön keskuudessa, joka auttaa organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa. (Brown, 2014, 197).

Leponiemi, Rannisto, Stenvall, Lumijärvi ja Harisalo (2012) tutkimuksessaan toteavat, että kunnallisessa kehittämistoiminnassa on oleellista se, että siihen saadaan mukaan mahdollisimman suuri joukko ihmisiä ja saada heidät suhtautumaan kehittämistyöhön positiivisesti (Leponiemi ym., 2012, 52).

Palveluiden tuotannossa henkilöstö ja varsinkin ne työntekijät, jotka ovat välittömässä kontaktissa asiakkaiden kanssa ovat keskeisessä asemassa. Palvelutilanteessa- ja prosessissa heidän toimintansa pohjalta usein määräytyy se, ovatko asiakkaat tyytyväisiä palveluun. Työntekijöillä on myös paras käsitys siitä, mitkä ratkaisut toimivat parhaiten käytännössä. He saavat ollessaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa tietoa erilaisista tarpeista. Tämänkaltaisen asiakkailta saatu tieto on tärkeää ja se voi olla ratkaisevaa, kun organisaatio suunnittelee uudenlaisia tuotteita ja palveluita. Työntekijöiden tiedolla siis voi olla ratkaiseva merkitys sille, miten palveluita tuottava organisaatio tulee pärjäämään. (Hasu, Honkaniemi, Saari, 2012, 91-92.) Henkilöstölähtöinen kehittäminen voi olla erittäin hyvä tapa kehittää organisaatiota, mutta sillä on tietyt rajoitteensa. Esimerkiksi voidaan ajatella, että henkilöstön kehittämisenäkemykset voivat olla sellaisia, jotka ovat itse henkilöstölle mukavia, mutta ne eivät edistä organisaation tehtävien hoitamista tehokkaasti. Tätä varten henkilöstölähtöistä kehittämisenäkökulmaa täydentää sopivasti prosessilähtöinen kehittämisenäkökulma, jossa siis huomion kohteena ovat organisaatiossa olevat prosessit.

5.2 Prosessilähtöinen kehittäminen

Organisaatio voi välttää yksikkö - ja yksilökeskeisyydestä aiheutuneita ongelmia kehittämällä toimintaansa prosessikeskeisesti. Prosessikeskeisellä kehittämisellä tarkoitetaan organisaation tuloksellisuuden parantamista ajatellen toimintaa erilaisten prosessien muodostamina kokonaisuuksina ja tekemällä eri prosesseihin muutoksia, jotka johtavat lisäarvon syntymiseen asiakkaille ja sidosryhmille. Siinä kehittämisen keskiössä ovat organisaation yksikkörajoja horisontaalisesti ylittävät ja asiakkaalta asiakkaalle lopulta ulottuvat prosessit ja niistä muotoutuvat prosessikokonaisuudet. Asiakkaiden tarpeet ja niiden tyydyttäminen ovat kehittämistoiminnan lähtökohtana. Prosessien uudistamisessa avainasiana on toiminta, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Prosessikeskeisen kehittämisajattelun taustalla ovat siis yksikkö- ja tehtäväkeskeisen toiminnan tuomat ongelmat. (Toivonen, Ramstedt, Anttiroiko, 2011, 10-11.)

Paakkanen (2006) on tuonut esiin organisaatio- ja prosessikeskeisen kehittämisajattelun eroja. Esimerkiksi organisaatiokeskeisessä ajattelutavassa toiminnan sujumattomuudelle usein ajatellaan syyksi ihmisten asenteissa olevat ongelmat, kun taas prosessikeskeisessä ajattelussa ajatellaan ongelman olevan työprosesseissa. Prosessikeskeinen ajattelu korostaa tiimin vastuuta yksilön vastuun sijasta. Sen sijaan, että arvioitaisiin työntekijöitä, niin prosessikeskeisessä ajattelussa arvioidaan prosessin sujuvuutta ja uskotaan, että prosessia voi parantaa sen sijaan, että rekrytoitaisiin parempia työntekijöitä. Prosessikeskeisessä ajattelussa myös yksilökeskeisyyden sijasta painotetaan sitä, että työt hoidetaan yhdessä sekä sitä, että työntekijä ei vain tee omaa osuuttaan prosessiin kuuluvasta työstä, vaan myös ymmärtää roolinsa prosessissa. Prosessikeskeinen ajattelu lähtee myös siitä, että ei pyritä miettimään sitä, että kuka teki virheen ja pyritä korjaamaan sitä, vaan mietitään, että mikä teki virheen mahdolliseksi ja poistetaan tämä ongelman mahdollistava virhelaatu. Lopuksi prosessikeskeisen ajattelun ydinasiiana on se, että siinä asiakkaat määrittelevät tuotteen/palvelun laadun, eivätkä erilaiset asiantuntijat.

Prosessikeskeisen toiminnan tavoitteena on tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden parantaminen. Se pyritään saavuttamaan optimoimalla organisaation ydinprosessit, osaproessit ja erilaiset toimenpiteet sillä tavalla, että prosessi kokonaisuudessaan toimisi paremmin tuottaen tarkoituksenmukaisia palveluita ja tuotteita. Ajatellen vaikuttavuutta, niin kunnallishallinnollisissa organisaatioissa, kuten pelastuslaitosorganisaatiossa monet tavoitteet pohjautuvat lainsäädännön, kuntayhteisön ja yksittäisten kuntalaisten vaatimuksiin. Voidaan sanoa, että nämä ovat asiakas- ja sidosryhmien arvoja. Näistä arvoista johdetaan toiminnan päämäärät ja päämäärien pohjalta voidaan parantaa ja arvioida toiminnan tuloksellisuutta. Tärkeä seikka on se, että julkisilla organisaatioilla

on usein rajalliset resurssit, jonka takia kaikkia vaatimuksia ei voida toteuttaa, jolloin vaatimuksia priorisoidattava. (Toivonen, ym., 2011, 13-14.)

Prosessien parantamisessa olisi syytä ottaa huomion kohteeksi ydinprosessit, sillä prosessien parantaminen on usein kokonaisuuksien optimointia. Ydinprosessi sisältää koko toimintojen ketjun, joka alkaa asiakkaiden tarpeista ja päättyy niiden tyydyttämiseen. (Toivonen, ym. 2011, 14-15.) Organisaatio voi parantaa suorituskyykyään tekemällä prosesseihinsa joko radikaaleja muutoksia tai vähittäisiä parannuksia (Martinsuo, Blomqvist, 2010, 1).

Prosessien kehittäminen etenee vaiheittain seuraavasti. Ennen kun kehittämistyö aloitetaan, on pyrittävä rajaamaan kehittämisprojekti sopivalla tavalla, eli pyrittävä määrittämään, minkälaisesta kehittämisprojektista on ylipäänsä kyse ja mikä prosessi tai mitkä prosessit otetaan kehittämisen kohteiksi mukaan. Rajauksen jälkeen analysoidaan kehittämiskohteena olevat prosessit, eli pyritään saamaan niistä luotettavaa tietoa, jonka perusteella tiedetään kehittämistoiminnan suunta. Tietoa voi olla erilainen mittaustieto ja tätä täydentävä tieto, jonka avulla prosessia voidaan havainnoida. Kun prosessit on analysoitu, pyritään tunnistamaan ne alueet, joilla prosessia täytyy uudistaa. Riippuen tilanteesta, voidaan määritellä uudelleen koko prosessi tai vaihtoehtoisesti prosessin tiettyjä osa-alueita. Prosessin osa-alueilla tarkoitetaan tiettyjä aliprosesseja, prosessien välisiä kytköksiä, prosessien organisointia ja resursointia. Prosessi tulisi kuvata siten, kuin se olisi tavoitteena toteuttaa.

Tavoiteprosessien mallinnuksen jälkeen seuraa prosessin pilotointivaihe. Se on tarpeellinen vaihe ennen varsinaista käyttöönottoa. Siinä prosessia kokeillaan joko todellisissa tai mallinnetuissa olosuhteissa. Tässä vaiheessa voidaan vielä tehdä viimeisiä korjauksia prosessimalliin. Pilotointi tuo tietoa siitä, että ratkaiseeko prosessi niitä ongelmia, joita sen on toivottu ratkaisevan ja että tuoko prosessi todellista hyötyä. Pilotoinnin jälkeen prosessi otetaan käyttöön, joka tarkoittaa sitä että vanhat toimintatavat, ohjeet ja rutiinit korvataan uuden prosessin vastaavilla. Prosessin parissa työskentelevä henkilöstö ja muut sen kanssa tekemisissä olevat koulutetaan prosessin toteuttamiseen ja omaan rooliin siinä. Tämän lisäksi eri mittaus- ja seurantajärjestelmät muutetaan uuden prosessin mukaisiksi. Prosessien toteuttaminen on koko asiakkaalta-asiakkalle-ketjun toteuttamista organisaation päämäärien saavuttamiseksi sekä erilaisen palautetiedon systemaattista keräämistä prosessin kehittämiseksi. (Martinsuo, Blomqvist, 2010, 6-8.) Henkilöstö- ja prosessilähtöinen kehittäminen ovat vahvasti sidoksissa organisaation sisäiseen kehittämiseen. Asiakslähtöinen kehittäminen liittyy taas organisaation ulkopuolisten tahojen eli asiakkaiden näkemyksiin organisaation ja sen tuottamien palveluiden kehittämisestä.

5.2 Asiakaslähtöinen kehittäminen

Laatutyössä asiakkaalla on korostettu asema (Tervonen, 2001, 97). Kuten todettu, viimeisten vuosikymmenten aikana ovat asiakkaat aktiivisemmin alkaneet vaatia parempia palveluita. Usein toteutuu se, että mikäli asiakkaat ovat tyytymättömiä, he vaihtavat palveluntarjoajaa. (Ylikoski, 1999, 13, 15.) Toisaalta on sellaisia julkisen sektorin organisaatioita, jotka tuottavat palveluita monopoliasemassa, jolloin siis asiakas ei voi valita. Esimerkiksi Pirkanmaan pelastuslaitos tuottaa ennaltaehkäisevää palvelua tällä logiikalla.

Asiakaslähtöisyydestä puhuttaessa on tarpeellista erottaa asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden käsitteet toisistaan. Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan sitä, palveluita pyritään organisoimaan asiakasta varten asiakkaan ollessa toiminnan keskipisteenä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita vielä sitä, että asiakas otettaisiin aidosti mukaan kehittämistyöhön. Asiakaslähtöisyydellä taas tarkoitetaan sitä, että asiakas otetaan aidosti mukaan kehittämistyöhön, jolloin palveluorganisaation ja asiakkaan välillä on aitoa ja vastavuoroista vuoropuhelua ja tavoitteena on yhteisymmärryksen aikaansaaminen näiden tahojen välille. Asiakaslähtöisyys on ikään kuin seuraava vaihe asiakaskeskeisyydestä. Muita asiakaslähtöisen kehittämisen ydinkäsitteitä ovat asiakasymmärrys, palveluymmärrys, laaja asiakasnäkemyks, asiakassubjekti, yhdenvertaisuus, kumppanuus ja luottamus.

Asiakasymmärryksellä (customer insight) tarkoitetaan sitä, että palveluiden kehittämisessä hyödynnetään kattavasti tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Palveluymmärryksellä (service insight) tarkoitetaan sitä, että asiakkailla on tietoa erilaisista tarjolla olevista palvelumahdollisuuksista ja palveluntuottajan roolista asiakkaan kumppanina tavoitteenaan parhaan mahdollisen palvelun tarjoaminen. Laajalla asiakasnäkemysellä tarkoitetaan syvällistä asiakasymmärrystä, jossa asiakasta ei nähdä vain yksilönä, vaan osana perhettä ja lopulta osana koko ympäröivää yhteiskuntaa. Kun asiakas nähdään subjektina, hän ei ole vain passiivinen toiminnan kohde, vaan asiakas on myös itse toimijana yhdenvertaisena työntekijän kanssa. Asiakkaan ja palvelutyöntekijän yhteistoiminta ja onnistunut vuorovaikutus ihannetapauksessa johtaa kumppanuuteen, jossa molempien osapuolten välillä on syvä luottamus. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen, Suokas, 2011, 18-19.)

Asiakaslähtöisen kehittämisen osa-alueet ovat 1) asiakkaan palveluymmärryksen rakentaminen, 2) asiakkaan osallistumismahdollisuuksien lisääminen, 3) palveluiden muodon, sisällön ja

jakelukanavien kehittäminen, 4) asiakasymmärryksen syventäminen, 5) palvelua tuottavan organisaation asenteiden ja palvelukulttuurin muuttaminen ja 6) johtaminen.

Ensimmäisessä vaiheessa on saatava asiakas ymmärtämään roolinsa asiakkaana, siihen kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet. Tämän jälkeen pyritään lisäämään asiakkaan osallistumismahdollisuuksia eli asiakkaalle annetaan mahdollisuus tehdä valintoja ja pyritään lisäämään molemminpuolista ymmärrystä palvelutapahtumasta. Tämän jälkeen sitten itse palveluja pyritään kehittämään käyttäen hyväksi asiakkailta saatua palautetta palvelutapahtumista. Asiakasymmärryksen syventäminen tapahtuu keräämällä asiakkaista erilaista tietoa ja tätä tietoa pyritään käyttämään hyväksi tehdessä palveluita koskevia päätöksiä. Jotta palvelua voidaan aidosti kehittää, niin on myös onnistuttava myös muuttamaan palvelua tarjoavien organisaatioiden henkilöstön asennetta ja kulttuuria ja tämän aikaansaamiseksi tarvitaan hyvää johtajuutta. (Virtanen ym. 2011, 22.) On mielenkiintoinen kysymys, millä lailla edellä mainitut eri tekijät toteutuvat pelastuslaitoksen ennaltaehkäisevän palvelun tarjonnassa. Edellä mainittu palvelu poikkeaa kuitenkin luonteeltaan esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluista. Toteutuuko asiakaslähtöisyys samalla tavalla kaikissa julkisissa palveluissa?

Edellä mainitut asiakaslähtöisen kehittämisen piirteet liittyvät niin sanottuun yhteistuottamisen (co-production) teoriaan. Teoriassa on keskeistä se, että asiakas on aktiivisesti osallisena arvontuottamisessa sen sijaan, että hän vain passiivisena olisi palvelun vastaanottaja. Yhteistuottaminen on yleiseurooppalainen ilmiö. Julkisella sektorilla sen seurauksia ovat olleet palvelutuottamisen omakohtaistuminen sekä julkisen palvelutuotannon monituottajatapojen kehittyminen. (Laitinen, Harisalo, Stenvall, 2013, 89-90.)

Yhteistuotannolle on havaittu olevan erilaisia esteitä. Esimerkiksi on havaittu, että yhteistuotannon luomaa arvoa ihmisille, professionaaleille ja esimerkiksi rahoittajille on vaikea todistaa, sillä yhteistuotettujen palveluiden erityiset vaikutukset ovat usein kompleksisia pidemmän aikavälin vaikutuksia. Palveluiden yhteistuottaminen vaatii myös uudenlaisten taitojen hankkimista. Erilaiset ihmisten käsittelytaidot, kuten kyky nähdä ihmisten erilaisia ominaisuuksia ja vaatimuksia, ja kyky työskennellä ihmisten kanssa yhdessä sen sijaan, että heitä pyritäisiin ja holhoamaan.

Yhteistuotanto nähdään myös riskialttiina toimintana, joka johtuu siitä, että työntekijöiden ja asiakkaiden yhteistoimintakäyttäytymistä on vaikea ennakoida ja ymmärtää. On myös havaittu, että ammattilaiset eivät halua "luopua" statuksestaan ja kontrollistaan. Työntekijöillä ei siihen ole välttämättä halua eikä taitoa. Organisaation kulttuurin täytyy muuttua, jotta työntekijöiden asenteet muuttuisivat yhteistuotantoa kohtaan. (Bovaird, Loeffler, 2012, 1129-1130.)

6 AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI

6.1 Aineiston hankinta teemahaastattelujen avulla

Kun tutkimuksen teon aloittaa, on hyvä pohtia, minkälaisella menettelyllä saisi parhaiten selville käsiteltävänä oleviin ongelmiin. On valittava sellainen lähestymistapa ja metodi, joiden pätevyydestä voidaan olla vakuuttuneita. (Hirsjärvi ym. 2007, 133.) Tässä tutkielmassa aineisto kerätään haastatteluja apuna käyttäen.

Haastattelua pidetään kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä. Haastattelun etuna on esimerkiksi se, että siinä pystytään säätämään aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla myötäillen vastaajia sekä se, että haastattelumenetelmä usein takaa sen, että tutkimukseen saadaan vastaajiksi juuri ne, jotka siihen on suunniteltu. Haastattelun ongelmia ovat ne, että se vie aikaa ja että haastattelujen teko vaatii huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin. Haastattelusta saatavia tutkimustuloksia voi myös väärentää se, että haastatteluissa pyritään antamaan sosiaalisesti sopivia vastauksia. (Hirsjärvi ym., 2007, 200-201.) Erilaisia haastattelutyyppejä ovat lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilöhaastatteluina tai ryhmähaastatteluina. Tässä tutkimuksessa tehtiin kaksi täsmäryhmä-ryhmähaastattelua ja yksi yksilöhaastattelu. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina.

Teemahaastattelumenetelmää käytetään usein yhteiskuntatieteissä (Hirsjärvi ym, 2007, 203). Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Sille on tyypillistä se, että haastattelussa ovat kaikille samat kysymykset, mutta niiden vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata niihin vapaasti. Teemahaastattelulle on tyypillistä se, että haastattelussa oleva aihepiiri eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. (Hirsjärvi, Hurme, 2011, 47-48.)

Haastattelu on yksi eniten käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista (Hirsjärvi, Hurme, 2011, 34). Käsitteenä haastattelu määritellään yksinkertaisesti "keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus". Keskustelulla ja haastattelulla on paljon yhteisiä piirteitä. Ensinnäkin molemmissa tilanteissa ollaan toisten kanssa kasvotusten. Tämän lisäksi molempiin sisältyy sekä kielellistä että ei-kielellistä kommunikointia, joiden avulla ajatukset, asenteet, mielipiteet, tiedot ja tunteet voivat välittyä. Haastattelu tosin myös joillakin tavoin eroaa keskustelusta. Ensinnäkin haastattelun tavoitteena on kerätä informaatiota ja se on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Keskusteluun taas ei välttämättä nämä piirteet kuulu. (Hirsjärvi, Hurme, 2011, 42.)

Yksilöhaastattelu on tavallisin tapa tehdä haastatteluja. Kuitenkin ryhmähaastattelut ovat monissa tapauksissa käyttökelpoisia myös ja niiden suosio on kasvanut.

6.1.1 Ryhmähaastattelun erityispiirteitä

Ryhmähaastattelun alalajeja ovat esimerkiksi parihaastattelu ja täsmäryhmähaastattelu (focus group). Focus group-ryhmähaastattelumenetelmä on paljon käytetty menetelmä. Siinä haastattelun kohteena on muutamasta henkilöstä koostunut ryhmä. Ryhmän jäsenet ovat tarkasti valittu ja heidät kutsutaan haastatteluun. Ryhmällä on myös asetettu tavoite, joka on ilmoitettu ryhmän jäsenille. Haastattelijä toimii ryhmän puheenjohtajana ja hänen tarkoituksenaan on selvittää haastattelun tarkoitus ja helpottaa ideoiden aikaansaamista ryhmässä. Haastattelut voidaan nauhoittaa ja haastattelut yleisesti kestävät noin 45-60 minuuttia. Tavallisin focus group-haastattelun tyyppi on kuvaileva/arvioiva tyyppi, jossa osallistujia pyydetään esittämään tuntemuksiaan jostakin asiasta. (Hirsjärvi, Hurme, 2011, 61-62.)

Ryhmähaastattelun etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti monelta vastaajalta. Moni pitää sitä myös helpompana menetelmänä kuin yksilöhaastattelua, sillä haastateltavilla usein voi ryhmähaastattelu olla mukavampi kokemus kuin yksilöhaastattelu. Ryhmähaastattelun järjestäminen on usein myös halvempaa kuin yksilöhaastattelun järjestäminen. Haittoina voidaan ensinnäkin pitää sitä, että välillä kaikki haastatteluun kutsutut eivät saavu paikalle haastatteluun. Voi syntyä myös tilanne, jossa ryhmässä joku jäsen alkaa "dominoimaan" haastattelua nojautuen esimerkiksi omaan hierarkkiseen asemaan organisaatiossa. (Hirsjärvi, Hurme, 63.)

6.1.2 Haastattelujen suunnittelu ja toteutus

Haastatteluja aloitettiin suunnittelemaan sen jälkeen, kun tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat varmistuneet ja kun teoriaosuutta oli kirjoitettu sen verran, että siitä oli syntynyt selvä käsitys. Haastattelurunko pyrittiin suunnittelemaan siten, että se olisi mahdollisimman selvä ja helppokäyttöinen sekä haastattelijalle että haastateltaville. Tarkoituksena oli suunnitella sellainen haastattelurunko, jota pystyi käyttämään jokaisella haastattelukerralla samanlaisena. Koska tutkielmani aihealue ei ollut aivan tuttu haastateltaville, niin heille menevän saatekirjeen suunnittelu oli myös tärkeä vaihe. Saatekirjeessä pyrin selventämään haastateltaville laatuajattelun ja itsearvioinnin idean. Tämän lisäksi saatekirjeessä esiteltiin esimerkkikriteerejä, jotka luotiin CAF:in pohjalta. Esimerkkien avulla oli tarkoitus selventää sitä, miten CAF:issa pyritään arvioimaan eri arviointialueita. Näiden pohjalta sitten haastateltavat saivat käsityksen siitä, mitä on laatuajattelu,

itsearviointi ja CAF. Koska aikomuksenani on tutkia ihmisten subjektiivisia tulkintoja laadusta ja heidän organisaation tilasta laatutyöhön lähdettäessä, olen valinnut haastattelutavaksi teemahaastattelut.

Haastatteluja suunniteltaessa kohdeorganisaation panos oli tärkeä. Olin yhteydessä sinne säännöllisesti sopiessani sopivia haastatteluajkoja ja haastateltavia. Koska työntekijät ovat usein kiireisiä, niin sopivia aikoja varsinkin ryhmähaastatteluille, joissa on useita haastateltavia samaan aikaan paikalla, saattoi olla vaikea löytää. Lopulta kaikki haastatteluajat saatiin sovittua. Haastateltaviksi valittiin yksikön johtaja, ryhmä paloinsinöörejä ja ryhmä palotarkastajia. Tarkoituksena oli haastatella erilaisia ryhmiä, jolloin mahdollisimman moni henkilö erilaisine taustoineen pääsee ääneen, jolloin saadaan mahdollisimman monipuolinen käsitys yksikön henkilöstön näkökulmista. Jos esimerkiksi olisin haastatellut vain samaa tehtävää suorittavia henkilöitä, niin näkökulma olisi luonnollisesti kapeampi.

Haastatteluista kaksi toteutettiin toukokuussa ja yksi kesäkuussa 2014. Ensimmäisenä haastattelin yksikön johtajaa ja toisena haastatteluvuorossa olivat paloinsinöörit. Kesäkuussa haastattelin palotarkastajia. Haastattelut toteutettiin Pirkanmaan pelastuslaitoksen tiloissa. Tilat olivat haastatteluille sopivia. Ainoastaan viimeisessä haastattelussa, jolloin haastattelin palotarkastajia, haastatteluja hieman häiritsi se, että läheisessä huoneessa tehtiin remonttia, jolloin remontin ääniä kuului. Haastattelut pohjautuivat anonymiteettiin, josta myös haastateltaville kerrottiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroinnin jälkeen tuhottiin. Nauhoituksesta ja nauhoitusaineiston tuhoamisesta kerrottiin haastateltaville saatekirjeessä sekä vielä ennen haastatteluja paikan päällä. Tämän lisäksi pyrin selventämään haastateltaville, että olen neutraali tutkimuksen tekijä

Haastattelujen alussa pyrin vielä avaamaan aihealuetta yksinkertaisempaan muotoon, sillä ymmärrettävästi aihe oli hieman vaikea joillekin hahmottaa, mutta lopulta haastateltavat saivat käsityksen haastattelun aihealueesta. Haastattelujen alku sujui aina kenties luonnollisista syistä aina hieman kankeammin. Pikkuhiljaa kuitenkin haastateltavat sekä haastattelijat itse rentoutuivat ja erilaista mielenkiintoista haastatteluaineistoa alkoi tulla esiin. Haastattelurungossa oli viisi kysymystä, jotka jaettiin A ja B-kohtiin. Kysymykset käytiin läpi siten, että aina tietystä aihealueesta käytiin A- ja B-kohdat läpi, kunnes siirryttiin seuraavaan, joka hoidettiin samalla tavalla. Haastattelujen aikana selvisi, että haastattelut sujuisivat helpoimmin siten, että jokaisesta aihealueesta käytiin aina asiat läpi esimerkkikohdittain (jotka löytyivät saatekirjeestä), ja kun esimerkkikohdista haastateltavat olivat antaneet tulkintansa, niin sen jälkeen he saivat omin sanoin kertoa tulkintansa, että mitä heidän mielestään on esimerkiksi hyvä johtaminen (kysymys 1).

Haastateltaville annettiin tilaisuus myös kertoa, että mitkä heidän mielestään ovat saatekirjeessa esitetyistä eri arviointialueiden esimerkkikohdista heidän yksikköään ajatellen tärkeämpiä ja mitkä vähemmän tärkeämpiä.

Haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin. Luonnollisesti yksilöhaastattelu sujui nopeimmin ja sen kesto oli hieman alle tunnin. Ryhmähaastattelut kestivät puolesta toista tunnista kahteen tuntiin.

6.2 Aineiston analysointi

Kerätyn aineiston analysoiminen, tulkinta ja niiden perusteella johtopäätösten tekeminen ovat tutkimuksen ydin. Analyysivaiheessa saadaan selville, minkälaisia vastauksia tutkimusongelmiin saadaan. Aineiston käsittely voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat tietojen tarkistus, tietojen täydentäminen ja aineiston järjestäminen tiedon tallennusta varten. Tallennettu laadullinen aineisto useimmiten litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Koko aineisto voidaan litteroida tai vaihtoehtoisesti litteroidaan osa aineistosta. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta. (Hirsjärvi ym., 2007, 216-217.) Tässä tutkielmassa aineistoa ei litteroida sanatarkasti, sillä haastateltavien kielenkäyttöä ei ole tarkoitus tutkia, vaan tarkoituksena on saada selville asiasisältö. Perusmenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on sisällönanalyysi. Sillä tarkoitetaan kirjoitetun, nähdyn tai kuullun sisällön analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi, Sarajärvi, 2009, 91.)

Aineisto voidaan analysoida monella eri tavalla. Jäsentämistavat voidaan yksinkertaistettuna jakaa kahteen eri tyyppiin: selittämiseen pyrkivään lähestymistapaan ja ymmärtämään pyrkivään lähestymistapaan. Ensiksi mainitussa käytetään usein hyväksi tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa. Jälkimmäisessä taas käytetään hyväksi laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa.

Avainasiana on valita sellainen analyysitapa, jonka avulla saadaan parhaiten vastaus omaan tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym., 2007, 219.) Koska tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jossa käytetään aineistonkeruutapana teemahaastatteluja, on luonnollista, että aineistoa pyritään analysoimaan käyttäen hyväksi ymmärtävää lähestymistapaa. Tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään, miten tietyt henkilöt tulkitsevat tiettyjä jo mainittuja kysymyksiä eli miten he tulkitsevat laatukysymyksiä heidän organisaationsa kontekstissa ja mikä on heidän näkemyksensä organisaationsa tilasta laatumatkalle lähdetessä. Laadullisessa analyysissä käytetään pääosin kahdenlaista päättelyä, induktiivista tai deduktiivista. Induktiivisuudella tarkoitetaan sitä, että päättely etenee yksittäisestä yleiseen. Deduktiivinen päättely taas etenee yleisestä yksittäiseen. (Tuomi, Sarajärvi, 2009, 95.)

Deduktiivisen ja induktiivisen päättelyn välistä jaottelua parempana tapana pidetään jaottelua, jossa laadullisen analyysin päämuodot ovat aineistolähtöinen analyysi sekä teorialähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä teorian merkitys on siinä, että se vain luo tietyt metodologiset sitoumukset analyysin tekemiselle. Muuten aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei kuuluisi olla mitään tekemistä analyysin toteutuksen tai lopputuloksen kanssa, sillä analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä.

Teorialähtöinen analyysimalli on luonnontieteissä usein käytetty analyysimalli, joka nojaa johonkin tiettyyn teoriaan. Teorian mukaan määritellään tutkimuksen mielenkiinnon kohteet. Aineiston analyysiä siis ohjaa jo aiemmin luotu teoriakehys, jolloin siis tutkittava ilmiö määritellään jo jonkun tunnetun teorian pohjalta. Aineistolähtöisessä mallissa käytetään apuna usein induktiivista päättelyä ja teorialähtöisessä analyysissä deduktiivista päättelyä. (Tuomi, Sarajärvi, 2009, 95-98.)

Aineistolähtöinen tutkimus on käytännössä vaikea toteuttaa, sillä on yleisesti hyväksytty se, että havainnot ovat usein teoriapitoisia. Tässä siis on ideana se, että ei ole objektiivisia havaintoja sinällään, vaan jo esimerkiksi jo käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan itse asettamia, jolloin ne vaikuttavat tuloksiin. Tämän ongelman korjaamiseksi voidaan käyttää hyväksi niin sanottua teoriaohjaavaa analyysia, joka on eräänlainen aineisto- ja teorialähtöisen analyysitavan välimuoto. Siinä analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta niiden ei tarvitse pohjautua suoraan teoriaan tai teorit voivat toimia apuna analyysin aikaansaamisessa. Tässä analyysitavassa voidaan tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan uusia ajatuksia luova. (Tuomi, Sarajärvi, 2009, 96-97.)

Analysoinnin alussa pyritään lukemaan ja silmäilemään aineistoa läpi useaan kertaan. Tässä vaiheessa tehdään merkintöjä ja muistiinpanoja saadusta aineistosta. Edellä mainittu auttaa hahmottamaan aineistoa. Aineistossa toistuvat tietyt teemat useammin ja toiset harvemmin. Aineistoon tutustuminen kuitenkin vaihtelee riippuen aineiston koosta, rakenteesta (esimerkiksi teemahaastattelulla omat piirteensä), ajasta aineiston valmistumisen ja analyysin välillä sekä tutkijan omakohtaisesta aihealueen tuntemuksesta. Peruseriaate on se, että mitä enemmän aineistoa on, sitä kauemmin kannattaa varata aikaa siihen tutustumiseen. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005, 231.)

Olennainen asia on ymmärtää se, että tutustuminen on työvaihe, joka vie oman aikansa ja että aineiston yksityiskohtaista analysointia ei saisi aloittaa, ennen kuin tutustuminen on hoidettu huolellisesti. Tutustumisvaiheessa aineistoa pyritään teemoittamaan. Teemoittamisen keinoja ovat

muistioiden kirjoittaminen, karttojen piirtäminen tai sitten vain miettiminen ja sulatteleminen. (Koskinen ym., 2005 232.) Teemoittaminen usein ymmärretään varsinaiseksi analyysiksi, mutta se kuuluu vielä tutustumisvaiheeseen. Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin haastatteluteemasta on sanottu. Teemoittelun ydinidea on aineiston pilkkominen ja ryhmittely eri aihepiirien mukaan. Tämän avulla mahdollistuu se, että pystytään vertailemaan tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Teemahaastatteluaineisto on helppo teemoittaa, koska haastattelussa olevat teemat muodostavat jo jäsennyksen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 93.)

Tutustumisvaiheen jälkeen on varsinaisen analyysin vuoro. Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysi on kolmivaiheinen prosessi, jonka vaiheet ovat 1) aineiston pelkistäminen, 2) aineiston ryhmittely ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen aineiston pohjalta. Aineiston pelkistäminen tarkoittaa sitä, että aineistosta karsitaan pois tutkimukselle epäolennaisia asioita, jolloin informaatiota voidaan pilkkoa osiin tai tiivistää. Ryhmittelyssä aineistosta pyritään etsimään samankaltaisuuksia ja/ tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään omaksi luokakseen sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Aineiston abstrahoinnissa eli käsitteellistämisessä pyritään erottamaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja tämän tiedon perusteella muodostaa teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämisessä pyritään johtamaan alkuperäisen aineiston ilmauksista linkkejä teoreettisiin käsitteisiin ja saada aikaan johtopäätöksiä. Tiivistetysti induktiivinen analyysi on erilaisten käsitteiden yhdistelyä, jonka pohjalta saadaan vastaus tutkimustehtävään. Induktiivinen analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisen aineiston pohjalta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Saarijärvi, 2009, 109-112.)

Tässä tutkimuksessa aineistoa pyritään analysoimaan pääosin aineistolähtöisesti käyttäen induktiivista päättelyä. Toisaalta aineistoa tullaan peilaamaan teoriaosassa esiteltyihin asioihin, esimerkiksi, CAF-laatukriteereihin, jolloin aineistosta saatuja vastauksia pyritään vertaamaan esitettyihin laatukriteereihin ja tämän pohjalta päätellä, mitä laatu olisi kyseisessä tapauksessa. Eli analyysissä on myös teoriaohjaavan analyysin piirteitä. Analysointi ei tule pohjautumaan puhtaaseen teorialähtöisyyteen, sillä tutkimuksessa ei oleteta olevan mitään teoriaa tai teorioita liittyen laatuun, jotka olisivat yleispäteviä ja jonka pohjalta aineistoa pyrittäisiin analysoimaan.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen teossa pyritään luonnollisesti välttämään virheiden syntyminen, mutta tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Kaikissa tutkimuksissa on pyrittävä

arvioimaan sen luotettavuutta. Luotettavuutta voidaan arvioida monella erilaisella tavalla. Pääasiallisia käsitteitä luotettavuuden arviointiin ovat reliabelius ja validius. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkija selostaa tarkasti sen, miten tutkimus on toteutettu kaikkine vaiheineen. Samaten tutkimuksen teossa vallinneista olosuhteista (haastatteluihin käytetty aika, häiriötekijät, virhetulkinnat ja oma itsearviointi tilanteesta) pitää kertoa tarkasti, sillä ne voivat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. (Hirsjärvi ym., 2007, 227.) Haastatteluaineiston luotettavuus luonnollisesti riippuu sen laadusta. Jos esimerkiksi vain osa haastateltavista on haastateltu tai tallenteiden kuuluvuus on huono, litterointi on ollut epäjohdonmukaista tai jos luokittelu on sattumanvaraista, niin haastatteluaineiston luotettavuus on kyseenalainen. (Hirsjärvi, Hurme, 2011, 185.)

Haastattelujen luotettavuus voi kärsiä siitä, että haastateltavilla voi olla taipumusta antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltavat voivat puhua haastattelutilanteessa toisella tavalla kuin jossakin muussa tilaisuudessa. Tämän lisäksi haastateltavat voivat ottaa haastatteluissa tietynlaisia rooleja, joilla he haluavat esiintyä. Tällaisia rooleja ovat esimerkiksi hyvän kansalaisen rooli ja paljon tietävän ihmisen rooli. (Hirsjärvi ym., 2007, 201.)

Tuomi ja Sarajärvi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 140-141.) ovat esittäneet seuraavanlaisia tekijöitä, joiden perusteella tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Ensinnäkin on syytä pohtia, mitä on tutkimassa ja minkä takia ja siihen liittyen omaa sitoumusta tutkijana liittyen kyseisen tutkimuksen tekoon. On pohdittava, miksi juuri tämä tutkimus on tärkeä. Lisäksi on selostettava, miten aineisto on kerätty sekä menetelmällisesti (esimerkiksi haastatteluilla) että teknisesti (nauhoitus ja siihen liittyvät erityispiirteet). On myös syytä tuoda esille, millä perusteella tutkimukseen osallistuvat valittiin ja miten heihin otettiin yhteyttä ja kuinka monta heitä oli ja millainen suhde heihin tutkijalla on tutkimuksenteon aikana (esimerkiksi saavatko tutkimukseen osallistujat tutustua tuloksiin etukäteen). Tärkeää on tuoda esiin tutkimuksen kesto. Aineiston analyysiprosessi on myös selostettava. Lopuksi on syytä pohtia tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä eettisiä kysymyksiä ja raportoitava se, miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mittaustulokset ovat toistettavissa, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan todentaa usella erilaisella tavalla. Jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samasta asiasta samanlaiseen tulokseen, reliabiliteetti täyttyy. Toinen esimerkki reliabiliteetin saavuttamisesta on se, jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja lopputulokseksi saadaan sama tulos. (Hirsjärvi ym., 2007, 226.)

Reliabiliteetti on se konsistenssin aste, jolla tietyt tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri aikoina ja eri havaitsijoiden toimesta. Tässä on kysymyksenä ristiriidattomuus. Reliabiliteetti tiivistettynä koostuu neljästä asiasta: kongruenssista, instrumentin tarkkuudesta, instrumentin objektiivisuudesta ja ilmiön jatkuvuudesta. Ensiksi mainitulla tarkoitetaan sitä, että saadaan aikaan yhdenmukaisuutta, joka kertoo, miten erilaiset indikaattorit mittaavat samaa asiaa. Esimerkiksi havainnot voidaan varmistaa haastatteluin. Instrumentin tarkkuudella mitataan toistuvien ilmiöiden havainnointitarkkuutta, jolloin voidaan pyrkiä tekemään havaintoja samasta asiasta useasti tai kysyä sama kysymys eri muodossa useasti. Instrumentin objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, miten muut ymmärtävät havainnon tekijän tarkoituksen. Tämä voidaan varmistaa käyttämällä useampaa havainnoijaa saman kohteen tutkimisessa. Ilmiön jatkuvuus ilmaisee havainnon jatkuvan samankaltaisuuden, joka voidaan varmistaa tekemällä havaintoja eri aikoina, jolloin pyritään varmistamaan se, että tietty ilmiö ei ole ainutkertainen tai päinvastoin. (Koskinen ym., 2005, 255.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimustuloksen pätevyyttä. Validiteetti muodostuu mittarin tai tietyn tutkimusmenetelmän kyvystä mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Eri mittarit ja menetelmät eivät välttämättä vastaa sitä todellisuutta, jota kuvitellaan tutkivan. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymykset voidaan käsittää vastaajien taholta eri tavalla, kuin tutkija oli ajatellut. (Hirsjärvi ym., 2007, 226.)

Koskisen ym. (Koskinen ym., 2005, 254-255.) mukaan validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin tietty tulkinta, väite tai tulos ilmaisevat sitä asiaa, johon niiden on tarkoitus viitata. Validiteetti jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, että yleistyykö tietty tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Validiteetin sekä reliabiliteetin on todettu sopivan huonosti kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä niillä on merkitystä vain tietyin kohdin tutkimuksen teossa ja ne usein jäävät suurilta osin vain periaatteiksi.

Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä on pyritty ottamaan huomioon niin hyvin kuin mahdollista.

7 EMPIIRINEN ANALYYSI

Kuten todettu, tässä tutkimuksessa haastateltavat haastateltiin teemahaastattelumenetelmää käyttäen ja teemahaastattelun runko oli jaettu viiteen eri teemaan. Teemoina olivat eri arviointialueet. Tutkimuksen empiirinen analyysi suoritetaan siten, että pyritään analysoimaan yksi teema eli arviointialue kerrallaan.

Yleisesti voidaan todeta, että haastatteluissa keskityttiin pääasiassa jokaisella arviointialueella esimerkkikohdissa. Kuten todettu, tämä oli odotettua, sillä CAF-laadunarviointimalli ei ollut ennestään haastateltaville tuttu. Esimerkkikohdissa pitäytyminen toteutui jokaisella arviointialueella. Mukaan saatiin toki myös omaa sanaa esimerkkikohtien ulkopuolelta. B-osioon liittyen haastatteluissa keskityttiin enemmän parantamisalueiden kuin hyvin hoidettujen asioiden etsimiseen. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, niin tämä ei välttämättä tarkoita sitä, että organisaatiossa olisi hoidettu asiat huonosti, vaan pikemminkin sitä, että parantamisalueita on helpompi keksiä ja lisäksi on kenties hyödyllisempää luetella parantamisalueita, sillä se todennäköisesti edesauttaa organisaation laadun parantamista. Kuten edellisessä osiossa, tässäkin osiossa analyysi tapahtuu arviointialue kerrallaan.

7.1 Tulkinnot ja päätelmät arviointialueista

7.1.1 Johtamisen arviointialue

Haastateltavat näkivät yleisesti ottaen kaikki teemahaastattelurungossa olevat esimerkkikohdat tärkeinä. 1.1-kohtaa haastateltavat tulkitsivat siten, että tavoitteet ja visio ovat tärkeitä, mutta niiden toteuttaminen on hankalampaa. Samoin arvot ja visio pitää kohdistaa oikeisiin asioihin.

Asiantuntijaorganisaatiota pitäisi johdattaa visioiden avulla itseohjautuvammaksi. Kuitenkin, jotta organisaatio voi kehittää toimintaansa, tarvitaan visio, arvoja ja niihin liittyviä tavoitteita. Heidän organisaationsa visioksi he mainitsivat vision "Turvallinen Pirkanmaa".

Haastateltavien mukaan visio ei näy konkreettisesti todellisen työn tekemisessä, mutta vision toteuttamiseen pyritään askel askeleelta työsuoritteita tehdessä. Osa haastateltavista suhtautui hieman skeptisesti siihen, että johtaja kykenisi johtamaan organisaation vision kehittämistä siten, että se konkretisoituisi menestyksekkäästi korkeana laatuna. Toisaalta johtajan tärkeys visioiden luonnissa tunnustettiin: "Jonkun täytyy näyttää suunta, mihin mennään". Ja tämän suunnan näyttäminen katsottiin johtajan tehtäväksi.

1.1-kohtaan liittyen tärkeäksi asiaksi haastateltavat mainitsivat, että johtajan tehtävänä on määrittää tavoitteiden kautta organisaatiolle selkeät "pelisäännöt". Haastateltavien mukaan heidän työssään on osa-alueita, joihin pystyisi laatimaan selkeät ohjeet työn suorittamisesta siten, että kaikki tekisivät asiat samalla tavalla. Jos esimerkiksi oltaisiin tiukkoja, niin silloin oltaisiin tiukkoja tasapuolisesti kaikille. Muussa tapauksessa tilanne olisi sellainen, että kaikki tekisivät työtään omalla tyyllillään, jolloin työn tulokset mahdollisesti vaihtelisivat liikaa, jolloin laatu ja sen yhdenmukaisuus voisi kärsiä.

Jotta aikaansaataisiin laatua, organisaatiossa olisi oltava selkeät säännöt siitä, miten toimitaan ja samalla tämä olisi kansalaisillekin reilumpaa. Organisaatiossa voi muodostua ongelmaksi myös se, että toisille työntekijöille kasaantuu suurempia työtaakkoja kuin toisille ja tällaisissa tilanteissa on johtajan tehtävä tavoitteita luomalla puuttua siihen, että tilanne korjaantuisi.

1.2-kohtaa haastateltavat pitivät tärkeänä asiana laadun aikaansaamiseksi ajatellen johtamista. Haastateltavien mukaan heidän toimintansa tulos on suoritettujen palotarkastusten määrä vuodessa. Toisaalta esitettiin mielenkiintoinen kysymys siitä, että kumpaan asiaan palotarkastuksissa olisi keskityttävä enemmän: laatuun vai määrään. Mainittiin, että organisaatiossa on ollut hieman epäyhtenäinen linja sen suhteen. Haastateltavien mukaan laadun aikaansaamiseksi olisi oltava yhtenäiset vaatimukset eri työntekijöiltä määrätystä suoritteista. Sellainen tilanne ei saisi olla, että toiset joutuisivat esimiesten puhutteluun tehtyään tietyn määrän suoritteita ja toinen henkilö taas ei joudu, vaikka olisi tehnyt vähemmän. Tuloksentekoon eli palotarkastusten määrään haastateltavien mukaan avaintekijänä on käytettävissä olevien resurssien määrä.

Yhtä mieltä oltiin siitä, että johtajalla on tärkeä rooli tällä arviointialueella, mutta se ei vain saisi olla sitä, että johtaja keskittyy siihen, että täytetäänkö tavoitteet, vaan hänen on myös kaikin voimin kyettävä edesauttamaan sitä, että henkilöstö on kykeneväinen saavuttamaan tulostavoitteet. Mainittiin myös, että toiminta on kohdeorganisaatiossa vahvasti keskittynyt tulosten saavuttamiseen, joka ilmenee sillä että suoritteita mitataan. Todettiin, että pitäisi pyrkiä mittaamaan myös vaikuttavuutta. Sen mittausta tosin hankaloittaa se, ettei olla tähän mennessä onnistuttu luomaan hyvää mittaristoa.

Haastateltavat mainitsivat myös liittyen työhönsä ja tulostavoitteiden saavuttamiseen, että johdon pitäisi luoda selkeä linja sen suhteen, että missä määrin organisaatiossa satsataan erikoiskohteiden palotarkastuksiin ja esimerkiksi asuinrakennusten palotarkastuksiin. Sellainen tilanne häiritsee tulosten saavuttamista, että linja on epäyhtenäinen, eivätkä työntekijät tiedä, mihin kohteisiin kuuluisi keskittyä enemmän.

1.3- kohdan moni haastateltavista näki oleellisimmaksi johtajan tehtäväksi laatuorganisaation aikaansaamisessa. Haastateltavat toistivat hieman liittyen 1.1-kohtaan, että johtajan on laadittava ohjeet ja pelisäännöt toiminnasta ja toimittava itse esimerkillisesti niiden mukaan. Sellaista tilannetta ei saisi syntyä, että johtaja ei tekisi mitään. Johtajan on oltava tietoinen siitä, mitä "kentällä" tapahtuu, mikä siellä on tärkeää ja mikä ei. Esimerkkinä mainittiin eri kiinteistöjen pelastussuunnitelmien hyväksikäyttö. Haastateltavat mainitsivat niihin tutustumisen auttavan

erittäin paljon ennen kun he menevät jotain kiinteistöä tarkastamaan, mutta johdon puolelta ei aina olla oltu myönteisiä sille, että työntekijät saisivat enemmän aikaa niihin tutustumiseen, sillä johtajat eivät ole pitäneet sitä aina tärkeänä. Johtaja ei saa olla eriytynyt työntekijöiden työstä. Johtajan pitää olla ajantasalla siitä, että alaisille ei kasaudu liikaa työtä ja kokonaisuudessa johtajan pitää huolehtia siitä, ettei hänen johtamalleen yksikölle kasaudu sellaista määrää työtä, jota se ei ole kykeneväinen hoitamaan.

Haastateltavat toivat esille välijohdon mukaan tulemisen hieman sekoittaneen yksikön toimintaa. Esimerkkinä mainittiin se, että välijohdolle on delegoitu linjausten ja ohjeistustentekovaltaa alaisiin. Haastateltavat pohtivat kysymystä, kummalle taholle varsinainen johtaminen olisi parempi antaa: välijohdolle (eli vaikkapa esimiesinsinööreille) vaiko yksikön johdolle.

Haastateltavat mainitsivat mielestään hyviä kriteereitä johtamiselle ja niitä olivat esimerkiksi aito pätevyys niistä asioista, joita hänen alaiset tekevät. Toisaalta mainittiin, että tällaisessa tilanteessa johtaja voi alkaa liian innostuneesti puuttumaan alaisten töihin, jolloin hän voisi ylikuormittua. Toinen piirre hyvälle johtamiselle oli se, että johtaja huolehtii siitä, että henkilöstö on tyytyväistä, tietää tehtävänsä ja organisaatiossa vallitsee toimiva työnjako.

1.4-kohdan tärkeydestä haastateltavat olivat yksimielisiä. Vuorovaikutus nähdään tärkeäksi johtajan tehtäväksi. Yksikön toiminnan luonteesta johtuen (turvallisuuden ylläpito ja vaaroihin varautuminen) sidosryhmäsuhteiden ylläpito nähdään tärkeäksi. Haastateltavien mukaan johto hoitaa aktiivisesti sidosryhmäsuhteita esimerkiksi osallistumalla erilaisiin palavereihin. Sidosryhmätahoja sanottiin olevan sekä julkiselta, yksityiseltä että kolmannelta sektorilta. Mainittiin myös sisäiset sidosryhmät, esimerkiksi pelastuslaitoksen operatiivinen puoli, johon johtajille menee kuitenkin vähemmän aikaa. Todettiin, että laadun aikaansaamiseksi operatiivisen puolen kanssa olisi hyvä olla paljon sidosryhmäyhteistyötä ja toiminnan kehittämistä. Toiminnan laatu paranisi, jos esimerkiksi palotarkastajaesimiehet ja työntekijät saisivat "oppitunteja" operatiiviselta puolelta, miten he hoitavat työtään. Tämä aikaansaisi sen, että johtajat ja työntekijät saisivat paremman kokonaiskuvan siitä, miten pelastuslaitoksella toimitaan. Mainittiin myös, että olisi hyödyllistä osallistua sellaisillekin kursseille, jotka ei välttämättä suoraan liittyisi heidän toimintaan, mutta joiden avulla voisi saada oppia. Esimerkkinä mainittiin savusukelluskurssit.

Haastateltavat toivat esiin sen seikan, että yhteistyö tapahtuu tehokkaimmin siellä, missä itse työ tapahtuu ja missä työntekijät ja muut ihmiset kohtaavat. Työntekijästä riippuu itsestään, kuinka hyvin yhteistyö sujuu.

Yhteenvedon omin sanoin haastateltavat totesivat, että hyvä johtaminen on sellaista, että mahdollistetaan se, että alaiset voivat suoriutua työtehtävistään ja että alaisille on ylipäänsä annettu oikeanlaisia työtehtäviä, alaiset itse tietävät mitä nämä työtehtävät ovat ja että työtehtävät olisivat laadultaan ja määrältään sellaisia, että niistä pystytään suoriutumaan. Hyvä johtaja toteaa, että "nämä ovat sinun työsi, hoida ne", eikä puutu työntekijän työhön, paitsi siinä tapauksessa jos ne tehdään huonosti. Hyvä johtaja osaa olla joustava oikeissa paikoissa, esimerkiksi tiukkojen aikamääreiden osalta, eikä ole ehdoton "8-16"- mies. Tärkeimmiksi johtajan ominaisuuksiksi mainittiin rehellisyys, avoimuus ja tasapuolisuus (esimerkiksi työkuormien jaossa). Tosin tunnustettiin se, että se voi olla välillä hankalaa. Lisäksi pitäisi olla tarvittava tietotaito, jotta johtajan ei täytyisi kysyä alaisiltaan, vaan alaiset voivat tarvittaessa kysyä pomoltaan. Tärkeimmäksi esimerkkikohdaksi, johon organisaation on syytä panostaa, suurin osa haastateltavista valitsi 1.3-kohdan. Osa haastateltavista piti myös 1.4-kohtaa erittäin tärkeänä. 1.2-kohdasta todettiin, että mikäli johtaja haluaa päästä tulokseen, niin kyseinen asia on tärkeä ottaa huomioon. Vähemmän tärkeäksi todettiin 1.1-kohta.

"Hyvä johtaminen pitäis olla sitä, että johtaja mahdollistaa sen, että alaiset voi suoriutua niistä työtehtävistä, mitkä niille on annettu ja myös sitä, että niille on annettu tietyt työtehtävät, ja että he alaiset itse tietävät, mitkä ne työtehtävät on ja ne ovat sellaisia sekä määrältään että laadultaan, et niistä se työntekijä pystyy suoriutuu."

Haastateltavien mukaan johtamisen osalta organisaatiossa on hyvä ja selkeä organisaatorakenne. Organisaatio on selkeä linjaorganisaatio ja on helppoa löytää henkilö, joka vastaa mistäkin asiasta ja jos on ongelmia, niin tietää kenen puoleen on käännäytävä. Esimies-alaisuuhteet ovat kunnossa ja selkeitä. Vahvuudeksi nähtiin myös se, että esimies-alaisuusolla pyritään säännöllisesti kokoustamaan. Tämä auttaa sen suhteen, että tiedetään paremmin, missä mennään. Palotarkastustoimintaa pidettiin yleisesti hyvin ohjattuna ja valvottuna.

Johtuen nuoresta organisaatorakenteesta ja työkokemukseltaan suhteellisen nuoresta johdosta, joka on tullut vielä tuoreeseen toimenkuvaan, on organisaatio rakenteineen ja toimintamalleineen uudehko. Tämän johdosta voidaan nähdä, että johtaminen koetaan epäselvänä ja moni alainen voi tulkita sen huonoksi johtamiseksi.

Avainasioiksi nähtiin johtamisen alueella ensinnäkin se, että eri asioihin toivottiin enemmän tavoitteellisuutta, jotta työntekijöillä olisi parempi käsitys tehtäviensä pääpainosta. Esimerkiksi

todettiin osassa tarkastajien tehtävistä olevan epäselvyyksiä. Eri hankkeisiin kaipailtiin myös enemmän ohjausta, joka olisi suunnitelmallista. Sanottiin, että hankkeita "viedään ja tehdään", mutta suunnitelmallisuus puuttuu. Tämän lisäksi osa haastateltavista toivoi sitä, että johto olisi paremmin tietoinen eri tehtävistä ja hankkeista sen suhteen, että kuinka paljon niihin menisi aikaa ja kuinka paljon työtunteja niihin pitäisi käyttää. Erääksi ongelmakohtaksi organisaatiossa nähtiin se, että on paljon keskeneräisiä asioita, joita ei viedä loppuun asti. Enemmän asioiden valmistelua kaivattiin myös.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä johtamisen arviointialueelta seuraavaa. Haastateltavat pitivät arviointialueen kohtia tärkeinä ja heidän organisaatiolleenkin sopivina. Johtajan tärkeäksi tehtäväksi erityisesti nähtiin sekä vision tasolla että käytännön työssä yhteisten pelisääntöjen luominen ja esimerkiksi itse toimiminen niiden mukana. Tämä pätee Lecklinin esille tuotuun huomioon siitä, että organisaatio voi onnistua laatutyössään vain jos, johtaja toimii siinä esimerkkinä. Haastateltavat toivat esille, että johtajalla täytyy olla moni asia hallussa. Tämä pätee laatuajattelun käsityksiin hyvästä johtajuudesta. Johtajan täytyy toimia esimerkiksi, hänellä on oltava tietotaitoa ja hänen oltava rehellinen, tasapuolinen ja avoin. Mielenkiintoinen huomio on se, että moni haastateltava näki hyvän johtajan piirteeksi joustavuuden. Hyvä johto antaa työntekijöille vapaat kädet tehdä työtään ja tulee väliin vain silloin, jos asiat menevät pieleen. Alaisten motivoiminen delegoimalla heille vastuuta on myös eräs CAF:in painottama selkeä laadukkaan johtamisen tunnuspiirre. Selkeyden vaatimus toistui myös liittyen johtamiseen. Esimerkiksi johtajan linjausten on oltava selkeitä.

Mielenkiintoisena huomiona on se, että haastateltavat toivat esiin hyvän johtajan luonteenpiirteitä. Laatutyökaluissa keskitytään kenties enemmän johtamisen alueella siihen, mitä johtajien pitäisi tehdä. Vähemmän on huomioita siitä, millainen hyvän johtajan kuuluisi olla luonteenpiirteiltään. Hyvien luonteenpiirteiden esille tuominen täydentää hyvin sitä aluetta, joka määrittää sen, mitä johtajien pitäisi tehdä. Laadukkaan johtamisen voidaan päätellä olevan oikeiden tekojen ja oikeiden luonteenpiirteiden summa.

Johtamisen alueella kohdeorganisaatio on onnistunut organisaatorakenteen ja hyvien esimiesalaissuhteiden luomisessa. Alaiset tietävät kenen puoleen kääntyä ongelmissa ja esimiesten ja alaisten välillä on jatkuvaa vuorovaikutusta. Oleellisimpina parantamisalueina johtamisen arviointialueella nähtiin tavoitteellisuuden ja selkeyden lisääminen. Kaivattiin myös enemmän ohjausta ja suunnitelmallisuutta. Osa edellä mainituista parantamisalueista liittyy tarkemmin 2.arviointialueeseen.

7.1.2 Strategian ja suunnittelun arviointialue

Todettiin, että pelastuslaitoksella on palvelutasopäätös, joka laaditaan neljän vuoden välein ja se on koko organisaation yhteinen. Tämän lisäksi on vuosittainen valvontasuunnitelma, jossa tuodaan esille valvonnan kannalta keskeiset asiat. Nämä ovat tärkeitä strategisia asiakirjoja kohdeorganisaation toimintaan ja laadun aikaansaamiseen liittyen. Oleellinen kysymys liittyen valvontasuunnitelmaan on se, että kohdistuuko se oikeisiin ja olemassaoleviin riskeihin, jonka johdosta valvonta kohdistettaisiin oikeisiin paikkoihin. Miten hyvin valvontasuunnitelma vastaa tarpeisiin, on oleellinen kysymys tähän kohtaan liittyen.

Valvontasuunnitelman työstämisestä sanottiin, että siinä ei välttämättä ole kaikkia sidosryhmiä otettu tarpeeksi hyvin huomioon, ja pohjatyötä ei välttämättä olla tehty niin syvällisesti, siten että se vaikuttaisi kaikkien tekemiseen haluttavalla tavalla.

Sidosryhmistä liittyen suunnitteluun (valvontasuunnitelma) todettiin, että laki (Pelastuslaki) on merkittävä tekijä, jonka pohjalta valvontasuunnitelman perusteet määräytyvät. Omilla havainnoilla sitten tarkennetaan valvontasuunnitelmaa lakitasoisten määräysten lisäksi. Laissa esitetyissä perusteissa on pyritty huomioimaan kansalaisten tarpeet. Tätä kautta kansalais-sidosryhmän tarpeita on pyritty huomioimaan toiminnan suunnittelussa. Myös on huomioitu se, että mikäli kansalaisilta tulee yhteydenottoja, niin palvelutasopäätöksessä on kirjattu niihin liittyvät käytännöt. Toisaalta palautejärjestelmistä todettiin, että niitä ei välttämättä olla käytetty tarpeeksi paljon, eikä olla valvottu sitä, että onko niitä käytetty sekä pelastuslaitoksen henkilöstön taholta että asiakkaiden taholta. Sitä, onko palautteeseen reagoitu millä tasolla ja kuinka palautetietoa on hyödynnetty, on vielä hieman vaikea määrittää. Asiakkaiden tarpeiden ja palautteen kuuntelu ei kenties vielä ole parhaimmalla mahdollisella tasolla. Järjestelmällisesti asiakkailta ei kerätä palautetta, ellei sitten yksittäinen tarkastaja itse niin halua tehdä.

Palvelutasopäätöksessä on myös kirjattu ylös keskeisimmät yhteistyöviranomaiset, joiden kanssa on yhteistä toimintaa. Edellä mainittu on hyvin huomioitu strategia- ja asiakirjatasolla. Toisaalta käytännössä järjestelmä ei välttämättä toimi täydellisesti.

2.2- kohtaan liittyen todettiin, että laadun aikaansaamiseksi olisi hyvä, jos tietoa voitaisiin hankkia mahdollisimman monipuolisesti. Esimerkiksi voitaisiin kysellä muiden kaupunkien vastaavien yksiköiden työntekijöiltä, miten heillä ovat asiat sujuneet jossain tietyssä toiminnassa ja käyttää hyväksi heiltä saatua tietoa. Esimerkkinä mainittiin arvioivan palotarkastuksen järjestelmä (johon palataan tarkemmin luvun lopussa), jonka raskaudesta saatiin kokemuksia muiltakin.

Todettiin, että organisaatio ei kenties tällä hetkellä pysty hyödyntämään aivan kaikkea mahdollista tietoa. Organisaatio tukeutuu kenties liikaa valtakunnallisiin kriteereihin liittyen valvontasuunnitelmiin. Pitäisi tehostaa tarkentavan tiedon hyödyntämistä (esimerkiksi erilaiset tutkimukset, joita tehdään kokoajan). Oman organisaation heikkoutena mainittiin se, ettei ole tarpeeksi resursseja hyödyntää tarkentavaa tietoa.

2.3-kohtaan liittyen todettiin, että koko organisaation mukanaolo strategian ja toiminnan suunnittelussa ei välttämättä ole niin tärkeää. Strategian valmistelu on enemmän asiantuntijatyötä, jota tekevät muutamat siihen erikoistuneet henkilöt. Se olisi myös resurssien tuhlausta, jos koko organisaatio olisi mukana peruspohjatyön tekemisessä. Toisaalta täytyy olla jonkintasoista vuoropuhelua henkilöstön kanssa, sillä se todennäköisesti edesauttaa sitouttamaan henkilöstöä toimintaan paremmin.

Osa haastateltavista totesi, että tämä kohta (2.3) on kenties parhaiten onnistunut asia organisaatiossa. On perustettu tiimejä ja jotkut tiimit ovat tehneet enemmän ja jotkut vähemmän työtä. Osa tosin tiimeistä on sellaisia, että sen jälkeen kun ne on perustettu, mitään ei ole tapahtunut. Eteenpäin on kuitenkin menty.

Työntekijäpuolella haastateltavat totesivat myös, että on hyvä asia, kun he pääsevät kommentoimaan strategiaan liittyviä asioita, jos esimerkiksi strategiaa muutetaan. Kuitenkin todettiin myös, että suunnittelu- ja valmistelutyö ei ole työntekijäpuolen varsinaisia tehtäviä, ja se nähtiin enemmän heidän työksi, jotka saavat siitä palkkaa. Mielipiteiden kysyminen kuitenkin nähtiin positiivisena.

2.4-kohta todettiin myös tärkeäksi asiaksi, jota pyritään jonkin verran tekemään. Asiassa olisi hieman kehittämisen varaa. Saavutettuja tuloksia peilataan suunnitelmaan. Todettiin, että valvontasuunnitelmaa pyritään kehittämään ihan mukavasti, mutta välillä osalta haastateltavista tuntuu siltä, että asiassa "hutkitaan" liikaa, eikä asioita saada valmiiksi. Parempi olisi, että saataisiin ensin yksi asia valmiiksi, sen jälkeen hengähdettäisiin, ennen kuin ryhdyttäisiin työstämään seuraavaa. Kärsivällisyys on laadun kannalta tärkeää. Mainittiin myös, että organisaation ulkopuolelta tulee erilaisia malleja suunnittelun tueksi ja niistä on tehty ohjeita, jotka periaatteessa toteutuvat.

Osa (työntekijäpuolen) haastateltavista kyseenalaisti sen, että tarvitaanko jatkuvasti uudenlaisia malleja suunnittelussa. "Ei muutoksia vain muutoksen vuoksi". Mainittiin, että nykyään menee kaikenlaisiin palavereihin hurjasti aikaa ja perustyö on vähentynyt. Työtehtävät lisääntyvät samalla

kuin perustyö vähenee. Läheskään kaikki työtehtävät eivät liity enää varsinaisesti palotarkastukseen. Kuitenkin työntekijöitä sitten huomautetaan siitä, jos perustehtävät eivät ole täyttyneet.

Yleisesti ottaen tältä alueelta tärkeimmäksi nähtiin se, että sidosryhmiltä kerätään tietoa ja että hyödynnetään kaikkea mahdollista tietoa (2.1 ja 2.2). Toisaalta osa haastateltavista tulkitsi niin, ettei 2.1-kohta ole niin tärkeä asia, sillä lakisääteiset tehtävät on hoidettava organisaatiossa ensin. Yhteenvedona laadukasta toiminnan suunnittelua kommentoitiin seuraavalla tavalla. Laatu-aikaansaava toiminnan suunnittelu on sitä, että mietitään tarkasti sitä, mitä organisaatiossa on tehty ja millä tavalla ja kehitetään sitten sitä. Ei tehtäisi muutoksia vain muutosten vuoksi, jolloin lopputuloksena voi olla se, että toiminnan laatutaso laskee. Esimerkkinä mainittiin, että arvioivan palotarkastuksen systeemin suunnittelussa oli puutteita, jonka tuloksena oli koko järjestelmä oli "raskas" ja sitä harvemmin pystytään viemään läpi suunnittelussa ajassa. Asiakkaatkaan eivät pidä siitä, että palotarkastajat ovat liian kauan yhdessä kohteessa, jossa asiakkailla on muutakin tekemistä kuin olla läsnä palotarkastuksessa.

Tähän arviointialueeseen liittyen todettiin, että organisaatiossa on hoidettu hyvin keskeiset asiakirjat. Varsinkin valvontasuunnitelma on tehty hyvin ja se on selkeä. Tämän lisäksi palvelutasopäätös on hyvä ja selkeä. Sekä työntekijät että johto olivat haastatteluissa yhtä mieltä edellä mainituista seikoista. Osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että organisaation perustehtävä on mielletty tarkoin ydinprosessiksi ja sen suunnittelussa on onnistuttu hyvin.

Parantamisen varaa nähtiin sekä johdon että työntekijöiden mielestä toiminnan aikatauluttamisessa, eli asioita ei saada riittävän ajoissa valmiiksi. Kerrottiin, että kun esimerkiksi tammikuussa päätetään tehdä asiat tietyllä tavalla, jolloin kaikille on syntynyt käsitys esimerkiksi siitä, kuinka paljon palotarkastuksia pitäisi tehdä. Parin kuukauden päästä sitten johdon taholta muutetaan suunnitelmia, jolloin hommat sotkeutuvat. Pitäisi pyrkiä siihen, että tietyt asiat ovat valmiina tietyssä ajassa. Jos esimerkiksi jokin asia pitää olla lokakuuhun mennessä valmis, niin ei alettaisi joulukuussa sitten pohtimaan, että mitenköhän asiat tällä saralla ovat.

Suunnittelussa ei olla myöskään huomioitu tarpeeksi hyvin sairaslomien ja muiden poissaolojen vaikutusta toimintaan. Sellainen sekoittaa toimintaa, kun siihen ei osata reagoida. Toivottiin tämänkaltaisten asioiden helpottamiseksi erilaisten varoaikojen huomioonottamista. Pitäisi olla hyvissä ajoin selvillä, että mitä tapahtuu ensi vuonna missäkin vaiheessa. Olisi hyvä, että asiat

saataisiin henkilöstölle syksyyn mennessä selväksi liittyen siihen, mitä he tekevät vuoden vaihtuessa seuraavana vuonna.

Valvontasuunnitelmasta voisi kehittää tiettyjä tarkentamisalueita, joita olisi mahdollista hyödyntää ja jonka avulla vaikuttavuus paranisi. Lisäksi yleisesti toivottiin sitä, että suunnittelun avulla voitaisiin mahdollistaa se, että ydintehtävä täyttyisi kaikilla henkilöillä tai vaihtoehtoisesti pystyttäisiin täyttämään se vaihtoehtoisilla työtehtävillä. Haastateltavien mielestä on ikävää, jos ennalta jo tiedetään, ettei määrättyjä suoritteita pystytä tekemään. Haastateltavat korostivat tasapuolisuutta suunnittelussa. Sellaista tilannetta ei saisi syntyä, että "pärstäkertoimen" mukaan toimittaisiin. Esimerkiksi ei saisi syntyä tilannetta, että jos kahdesta henkilöstä kumpikaan ei ole onnistunut täyttämään suunniteltuja kriteerejä, niin vain toinen otetaan puhutteluun ja toista henkilöä ei.

Haastateltavien vastauksista strategioista ja toiminnan suunnittelusta voidaan päätellä, että organisaation toiminnassa on otettu huomioon useita laatuajatteluun liittyviä asioita strategiasta ja toiminnan suunnittelusta. Palvelutasopäätös ja valvontasuunnitelma ovat merkittäviä asiakirjoja, jotka on syytä ottaa huomioon laatuksiteerejä muodostettaessa. Pelastuslaki omalta osaltaan vaikuttaa näihin. Haastatteluissa tuli toistuvasti se asia esille, että muutosta ei pitäisi tehdä vaan muutoksen takia, vaan muutosten pitäisi tuoda myös aitoja hyötyjä. Haastateltavat olivat myös yhtenäisiä siitä mielestä, että koko organisaation ei välttämättä tarvitsisi olla mukana toiminnan suunnittelussa ja strategioiden luomisessa. Mielenkiintoinen asia, joka haastatteluissa tuli esiin oli toisten vastaavanlaisten organisaatioiden kokemusten selvittäminen ja niiden perusteella saatujen tietojen avulla oppiminen. Erilaisen tiedon hyödyntäminen, aikatauluissa pysyminen ja kärsivällisyys ovat tärkeitä asioita strategioiden ja toiminnan suunnittelussa. Näihin on syytä panostaa organisaation laatutyöskentelyssä.

"Se on just sitä, miten mä jossain kohdin sanoin, ettei muutosta vaan muutoksen takii kannata tehdä, jos on hyviä malleja, nii miks muuttaa"

B-osiosta esille tuli se, että organisaatio on onnistunut hyvin keskeisissä asiakirjoissaan. Parantamisen varaa nähtiin toiminnan aikatauluttamisessa ja suunnitelmissa pitäytymisessä. Ei saisi enää muuttaa suunnitelmia, silloin kun asioista on jo päätetty. Seurauksena on vain työnteon hankaloituminen. Yksikön olisikin tarpeellista ryhtyä toimiin, jotta varmistetaan se, että toiminnassa pysytään aikataulussa ja suunnitelmissa.

Tältä arviointialueelta voidaan poimia mielenkiintoiseksi huomioksi se, että työntekijät eivät nähneet sitä niin tärkeänä, että he osallistuvat itse suunnittelutoimintaan, vaan se haluttiin jättää enemmän muille. Siinä missä CAF painottaa, että organisaatio kokonaisuudessaan osallistuu toiminnan suunnitteluun, niin tässä tapauksessa nähtiin, että kenties on parempi, että työntekijäpuolen ei välttämättä niin vahvasti tarvitse olla suunnittelussa mukana. Tässä nähdään taustalla se ajatus, että suunnittelu ym. toiminta vie aikaa sitten varsinaiselta työnteolta. Yhteenvedona voidaan todeta tältäkin arviointialueelta, että organisaatio on yleisesti ottanut toiminnassaan huomioon CAF-arviontikriteereihin kuuluvia seikkoja, joten se on kykeneväinen lähtemään tältäkin alueelta laatumatkalle.

7.1.3 Henkilöstö-arviointialue

Haastateltavat pitivät jokaista arviointialueen kohtaa tärkeänä. Organisaatio joutuu toimimaan niillä resursseilla, jotka sille on annettu. Sisäinen työnjako ja sen aikaansaaminen on tärkeä kysymys ja strategioilla pyritään ohjaamaan toimintaa. Strategioiden pohjalta on saatava toiminta mahdollisimman tehokkaaksi ja onnistunut työnjako toiminnan toteuttamiseksi. 3.1-kohtaan liittyen todettiin, että asian toteuttaminen voi olla hankalaa. Todettiin, että henkilöstöllä pitäisi olla palotarkastuskohteet jaettu tasan ja pitäisi suunnitella etukäteen se, miten eri kohteet jaettaisiin. Täytyisi myös ottaa oppia edellisiltä vuosilta siitä, missä on mennyt pieleen.

Yksikön voimavarat ovat viime vuosina kasvaneet, yksikköön on tullut töihin enemmän väkeä, ja tämän osalta tilanne on parantunut. Laadun aikaansaamiseksi voimavaroja täytyisi kyetä suuntaamaan oikein eli pitäisi kyetä aikaansaamaan tasainen työnjako henkilöstön kesken.

3.2-kohtaan liittyen todettiin, että henkilöstön osaamista pitää kyetä hyödyntämään ja että jokainen henkilöstön jäsen voisi itse hyödyntää oman osaamisensa mahdollisimman tehokkaasti. Työntekijät totesivat, että jonkun verran on saanut tuoda osaamistaan esille ja on saanut esittää esimiehille erilaisia kehittämiskohteita ja mihin koulutukseen ja osaamisalueeseen olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota. Todettiin, että tätä kohtaa voi olla vaikea toteuttaa onnistuneesti. Aihe kuitenkin nähtiin tärkeänä.

Osa työntekijöistä totesi, että kohdan asioiden toteutuminen on välillä ollut hankalampaa. Todettiin, ettei saisi syntyä sellaista tilannetta, jossa työntekijä ehdottaa jonkinlaisen aidosti kehittävän asian, eikä se sopisi organisaation johdon tavoitteiden kanssa yhteen, jolloin asia kiellettäisiin tai sitä ei mahdollistettaisi. Mikäli työntekijä haluaa tehdä jonkin asian haluamallaan tavalla, jolloin tuloksena työntekeä olisi mukavampaa eikä sen puolesta työntekeä kärsisi, niin se pitäisi sallia.

Erikoistumisen mainittiin olevan tärkeä laatua aikaansaava tekijä. Se, että työntekijöiden kyvyt ja tietämys on erikoistunutta nähtiin parempana tilanteena kuin se, että kaikki tietävät vähän kaikesta. Sellainen tilanne johtaisi kaaokseen. Todettiin, että jonkin verran on ollut eriytettyjä työtehtäviä, mutta niitä voisi olla enemmänkin.

3.3-kohta koettiin työntekijöiden taholta erääksi oleelliseksi asiaksi laadun aikaansaamisessa henkilöstökysymyksiin liittyen. On itsestään selvää, että pitäisi käydä runsaasti keskustelua organisaation sisällä eri tahojen kesken. Avoimen vuorovaikutuksen periaate nähtiin tärkeäksi esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa henkilöitä siirretään organisaation sisällä eri tehtäviin.

Työntekijät totesivat myös, että organisaatiossa ei saisi pyrkiä pimittämään ja salailemaan asioita viimeiseen saakka, vaan päinvastoin pitäisi olla avoimia. Pitäisi olla avoimuutta esimerkiksi sen suhteen, että kerrottaisiin, minkälaisia asioita ollaan valmistelemassa ja niistä tiedotettaisiin hyvissä ajoin heti kun on tietoa, eikä vasta sitten, kun on pakko. Haastatteluissa tuotiin esille myös työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja sen tärkeys. On tärkeää, että toisia autetaan tarvittaessa ja kerrotaan asioita. Tämä on sujunut kohdeorganisaatiossa hyvin.

Tärkeimmäksi kohdaksi haastateltavista suurin osa totesi 3.1-kohdan. Sen haluttiin olevan tällä arviointialueella ykköstavoite. Olisi hyvä, jos johto tietäisi, kuinka alemmalla tasolla olisi resursseja käytössä. Niin ei saisi olla, että johto ei tiedä, mitkä ovat alemman tason voimavarat ja tarpeet. Koska toiminnassa on selkeä tavoite (tietty palotarkastusmäärä), niin olisi hyvä jos resurssit olisivat kunnossa.

Haastateltavat totesivat yleisesti, että hyvä henkilöstöasioiden hoito on tasapuolista ja rehellistä. Tasapuolisuus nähtiin varsinkin tärkeäksi. Sekin nähtiin tärkeäksi, että työntekijät pystyisivät sopivassa määrin vaikuttamaan omaan työntekoonsa. Avoimuus, selkeys, vuorovaikutteisuus ja ennakoitavuus tulivat esille myös. Ennakoitavuus liittyy esimerkiksi poissaoloihin reagointiin. Lopuksi haastateltavat totesivat, että alaisia kohtaan saa olla "kova, mutta reilu".

Henkilöstöasioihin liittyen haastatteluissa todettiin, että organisaation perusrakenne on pyritty pitämään selkeänä ja resurssit kohdentaa mahdollisimman hyvin. Tunnustettiin, että organisaatio kattaa laajan maantieteellisen alueen, jolloin ei pystytä optimaalisesti sijoittamaan henkilöstöä ja työtehtäviä. Selkeästi on sellaisia työtehtäviä, jotka ovat kiinnostavampia ja joihin on enemmän halukkaita työntekijöitä ja sitten taas on sellaisia tehtäviä, joihin on vähemmän halukkaita. Jokaisen työntekijän työnkuvaan liittyy tietty "perussapluuna", jossa on tietyt tehtävät, jotka pitää tehdä. Tähän liittyen osa henkilöstöstä ehkä kokee, että joutuu tekemään liikaa yksinkertaisia tylsiä töitä.

Työnkuvia ei kaikille voida räätälöidä erikseen. Tämän tuomat haasteet on kuitenkin mahdollisimman hyvin pyritty ottamaan huomioon.

Haastateltavat totesivat, että yleisesti henkilöstöasiat on hoidettu kohtuu hyvin organisaatiossa. Resursseja on saatu lisää viime aikoina. Työtehtävät ovat pääosin hyviä ja palkkakin on kohdallaan. Haastateltavat tunnustivat, että vaikka välillä tuntuu, ettei voida vaikuttaa tarpeeksi omaan työnkuvaan, niin kuitenkin tietyissä asioissa on sopivasti vapautta. Ei esimerkiksi liian tarkasti seurata työntekijöiden tulemisia ja menemisiä, vaan esimerkiksi työajoissa on sopivasti joustavuutta. Töiden sujumista seurataan muutaman kuukauden sykleissä, joka nähtiin positiiviseksi asiaksi. Osa haastateltavista totesi myös, että työntekijöillä on kohtuulliset mahdollisuudet kouluttautumiseen ja kurssitukseen. Osa totesi tosin, että ne ovat huonommat.

Kehittämisen varaa toivottiin siihen, että työntekijöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia pystyttäisiin ottamaan paremmin huomioon, jotta he voisivat käyttää omia vahvuuksiaan paremmin. Olisi hyvä, jos sellaisille henkilöille, jotka haluavat haastavampia tehtäviä, onnistuttaisiin niitä tarjoamaan. Kehittämisen varaa nähtiin myös työtehtävien jaossa, sillä organisaatiossa on jonkin verran ylikuormitettuja työntekijöitä. Asiat ovat olleet tiedossa, mutta niille ei olla onnistuttu keskimään toimivaa ratkaisua.

Osa haastateltavista totesi, että johdon ja alaisten välisessä kommunikoinnissa on kehittämisen varaa. Mainittiin esimerkiksi, että jos vaikka lähettää sähköpostia, niin välillä ei saada vastausta. Myöskin toivottiin avoimuutta kommunikointiin. Pitäisi uskaltaa puhua kipeistäkin asioista suoraan, eikä kierrellä. Mainittiin myös se, että organisaatiossa on paljon esimiehiä, jolloin alaisilla ei välttämättä ole tietoa aina, että kuka vastaa mistäkin, joten toivottiin selvyyttä eri esimiestenkin vastuista.

Henkilöstöasioihin liittyvistä vastauksista voidaan todeta, että haastateltavat pitivät tärkeimpänä laatua aikaansaavana seikkana sitä, että organisaatio suunnittelee, hallinnoi ja parantaa henkilöstövoimavarojaan pelastuslaitoksen strategian ja suunnitelmien mukaan. Tähän liittyen esiin nousi varsinkin se, että johdon on oltava selvillä alaistensa käytettävissä olevista resursseista. Avointa vuorovaikutusta johdon ja alaisten välillä pidettiin myös tärkeänä. Yleisinä henkilöstöasioiden laatuun liittyvinä piirteinä mainittiin tasapuolisuus ja rehellisyys. Tälläkin alueella toistui jo johtamisen arviointialueella esille tullut seikka, että on tärkeää, että työntekijöille annetaan vapaammat kädet työnsä tekemiseen ja liikaa autoritäärisyyttä vältettäisiin.

"Tasapuolista, rehellistä. Se tasapuolisuus on yks tärkeimmistä omasta mielestäni. Ja sit se, että pitäis pystyä itse enemmän vaikuttamaan siihen omaan tekemiseensä."

Voidaan todeta myös, että organisaatiossa on henkilöstön arviointialueella asiat yleisellä tasolla hoidettu hyvin, resursseja on tarpeeksi ja työtehtävät ovat yleisesti ottaen kohdillaan.

Oleellisimpana parantamisalueena voidaan nähdä tietyt työtehtäviin liittyvät asiat. Enemmän voisi ottaa huomioon työntekijöiden erilaisia taitoja, taipumuksia ja kuormituksen tasoa jaettaessa eri työtehtäviä. Työhyvinvoinnin aspektikin tuli siis esiin, vaikkei sitä oltu esimerkkeihin laitettu (CAF:ista se löytyy). Voidaan siis todeta, että laadun aikaansaamisessa henkilöstön työhyvinvointi on eräs tärkeimmistä asioista.

7.1.4 Kumppanuuksien ja resurssien arviointialue

Organisaation yhteistyö asiakkaiden kanssa on päivittäistä ja sen kehittäminen ei ole oleellisen tärkeää johtuen organisaation työn luonteesta (valvontatyö). Ensisijaisesti pyritään kehittämään omaa toimintaa, mutta yhteistyömäistä toiminnan kehittämistä ei ole ollut niin paljoa, ja sitä voisi olla enemmän. Organisaatiolla on keskeisten yhteistyökumppaneidensa kanssa pääosin onnistunutta yhteistyötä. Keskeisiksi yhteistyökumppaneiksi mainitaan rakennusvalvonta. Myöskin kuntien ympäristö- ja valvontaorganisaatiot mainitaan tärkeiksi yhteistyökumppaneiksi. Näihin on hyvät ja aktiiviset suhteet, joita pidetään yllä päivittäin. Eri tahojen kanssa pidetään yhdessä myös laajoja yhteistyöpalavereita, joissa on mukana mm. Turvatekniikan keskus, kuntien sosiaali- ja terveystoimi - näitä suhteita pyritään kokoajan kehittämään. Sidosryhmäyhteistyö ilman asiakasrajapintaa mainittiin kenties tärkeimmäksi asiaksi tällä arviointialueella.

4.1-kohtaan liittyen todettiin myös, että esimerkiksi kemikaalipuolella sidosryhmäyhteistyö on iso voimavara ja että siellä se on toteutunut hyvin. Mainitaan myös kouluyhteistyö. Osa haastateltavista totesi, että kumppanuussuhteiden toimivuus riippuu jollain lailla yksittäisestä tarkastajasta. Mainittiin, että esimerkiksi Mänttä-Vilppulassa tarkastajilla on tiivistä yhteistyötä Mänttä-Vilppulan kaupungin kanssa. Rakennustarkastajien kanssa on myös yhteistoimintaa ja heihin ollaan säännöllisesti yhteydessä viikoittain. Mainittiin myös, että organisaatiokin tukee yhteistyötä järjestämällä esimerkiksi vuosittain tilaisuuksia, joihin kerätään alan yhteistyöviranomaiset kokoon kerrallaan. Rakennusvalvonta nähtiin tärkeimmäksi yhteistyöviranomaiseksi. Haastateltavat pitivät yleisesti ottaen tätä kohtaa erittäin hyvin hoidettuna organisaatiossa.

4.2-kohtaan liittyen todettiin, että vaikkei se ole palvelun laatua ajatellen niin tärkeä, kuin yhteistyö yhteistyökumppaneiden kanssa, niin sitäkään ei pidä kuitenkaan aliarvioida. Loppujen lopuksi

organisaatio on kuitenkin asiakkaitaan varten. Sen toiminta on viranomaistoimintaa, jonka tavoitteena on onnettomuuksien ehkäisy ja tätä toimintaa on kehitettävä. Tätä varten on lanseerattu niin kutsuttu omavalvonnan toimintatapa, jolla pyritään parantamaan vaikuttavuutta. Haastattelussa tuli mielenkiintoinen kysymys ilmi tähän liittyen: onko se yhteistyön kehittämistä vai pienentämistä kun viranomaisille kuuluvia tehtäviä annetaan asiakkaille hoidettavaksi? Haastateltavat näkivät sen kuitenkin enemmän toiminnan kehittämisenä asiakkaiden parhaaksi.

Keskeisiksi asiakkaiksi todettiin palotarkastuskohteet. Todettiin, että työntekijöiden tehtävä ei ole miellyttää asiakasta, vaan tehdä valvontatoimintaa ja sitä ei tehdä asiakkaan "pillin mukaan". Koulujen ja sen kaltaisten julkisyhteisöllisten kohderyhmien kanssa kehitetään aika paljon erilaisia asioita. Muuten yhteistyö asiakkaiden kanssa on jäänyt hieman kohdekohtaiselle tasolle. Todettiin, että kaikkia asiakkaita on hankala saada "saman pöydän" ääreen. Ohjaus- ja neuvontatoiminnassa, joka on myös merkittävä osa työntekijöiden työtä, asiakasnäkökulma korostuu vahvemmin. Isojen toimijoiden kanssa on pystyttävä toimimaan asiakaslähtöisesti, jolloin omakin toiminta helpottuu, kun tärkeiden asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa ollaan hyvissä väleissä. Edellä mainittua tukee haastateltavien kokemukset.

4.3-kohtaan liittyen todettiin, että talous on sellainen alue, jolla ei ole niin suurta merkitystä laatua ajatellen kyseisessä organisaatossa. Organisaatio toimii pieneillä budjeteilla ja sen toimintaa on kehitetty siihen suuntaan, että maksullisuutta on pyritty lisäämään. Tämä on kuntalaisten kannalta hyvä asia, sillä organisaatio toimii verovarjoilla. Kustannustehokkuutta ei nähdä kohdeorganisaatioissa niin merkittävänä tekijänä johtuen pienellä budjetilla toimimisesta.

Osa haastateltavista kuitenkin piti tätä aluetta erittäin tärkeänä johtuen nykyisestä yhteiskunnan taloustilanteesta. Sanottiin myös mielenkiintoisesti, että mikäli taloutta pyritään hoitamaan liian kustannustehokkaasti, niin toiminta voi hankaloitua ja täten laatu kärsiä. Talouden suhteen ei ole kenties varsinaisia suunnitelmia olemassa, vaan enemmän mennään tilanteiden mukaan.

Haastateltavat totesivat, että organisaatiossa on eletty taloutta ajatellen suhteellisen niukasti, on pyritty säästämään. Toisaalta osa haastateltavista totesi organisaation olevan suhteellisen epätaloudellinen. Epätaloudellisuus johtuu siitä, että organisaatio on perinteinen kuntaorganisaatio ja epätaloudellisuus nähtiin yleiseksi tämänkaltaisten organisaatioiden piirteeksi. Todettiin, että julkinen organisaatio ei voi olla niin kustannustehokas kuin yksityinen organisaatio. Humoristisesti todettiin, olivatpa he yksittäisinä työntekijöinä kustannustehokkaita tai eivät, niin heillä on virka ja se pysyy heillä, kunnes he ovat eläkkeellä. Jokainen tekee työtä omalla moraalillaan. Osa

haastateltavista ei ollut näin jyrkällä kannalla. Todettiin yhteisesti, että parhaansa kun yrittää, se yleensä riittää. Työntekijöiden "kannustaminen" kustannustehokkuuteen ilmenee eniten sijaisten ja kesätyöläisten palkkaamisissa, jolloin kustannustehottomuudesta voidaan "rangaista" eli olla ottamatta heitä uudelleen töihin. Osa haastateltavista totesi, että organisaatiota voisi/pitäisi liikelaitostaa. Pitäisi miettiä, mikä on se heidän "tuote", jota he "myisivät".

4.4-kohdasta todettiin, että tietojenhallinta on kehityksen alla oleva asia, joka nähdään tärkeäksi johtuen siitä, että on toimittava lakien ja asetusten mukaan. Tämä nähtiin organisaation erääksi suurimmista kehittämiskohteista ja ongelmista laatua ajatellen. On paljon tietoa, jota pitäisi pystyä hallitsemaan. Tärkeää on se, että kaikki voisivat hakea tietoa oikeasta paikasta.

Osa haastateltavista totesi, että tietojenhallinta on tärkeää, ja siihen liittyy erilaisia kysymyksiä. Haastateltavien mukaan organisaatiossa täytyy olla tiedostettu se, mitä tietojenhallinta sisältää. Pitäisi olla loppuun asti luotuna strategia sen suhteen esimerkiksi, että mitä tietoja pidetään yllä ja mitä asiakirjoja kuuluisi tietojenhallinnan alaan. Haastateltavat totesivat, että se taitaa kuulua lakiin sielläkin, että mitkä asiakirjat tallennetaan minnekin ja kuinka pitkäksi aikaa. Huomioitiin se, että tietojenhallintajärjestelmät tulevat pääasiassa Tampereen kaupungilta, eli Tampereen kaupungista riippuu se, minkälaiset järjestelmät organisaatiolla on käytössään. Erilaiset arkistointiin liittyvät salassapitosäännöksetkin vaikuttavat toimintaan ja niitä pääsääntöisesti noudatetaan.

4.5- kohta todettiin myös tärkeäksi ja kehittämistä tarvitsevana kohteena laatutyötä ajatellen. Organisaatio joutuu menemään kansallisten kehittämishankkeiden ehdoilla tällä alalla. Tampereen kaupunki ja ympäristö asettavat tietynlaiset rajaehdot toiminnalle. Ei voida kenties satsata niin paljon kuin henkilöstöön, eli tieto- ja viestintäteknologian käyttö on isolta osaltaan taloudellinen kysymys. Sanottiin myös, että jos vaikka tätä alaa haluttaisiin kehittää, niin se ei välttämättä käy, sillä kaupungin ohjeistus luo rajapinnan kehittämiselle.

Osa haastateltavista totesi, tämä on erittäin potentiaalinen alue, jonka satsaamisesta voitaisiin saada suuria hyötyjä laadun parantamista ajatellen. Yleisesti asiaa pidettiin tärkeimmästä päästä olevana asiana, ottaen huomioon aikakausi, jossa eletään.

Todettiin myös, että kaikille halukkaille on esimerkiksi jaettu kannettavat tietokoneet ja ne voi ottaa palotarkastukseen mukaan. Organisaation välineiden avulla asiakkaaseen kyllä saa yhteyden halutessaan. Välineistä ei ole puutetta. Todettiin, että täytyy olla välineiden lisäksi osaamista tällä alueella, jotta laatua voitaisiin aikaansaada.

4.6-kohdasta todettiin yksinkertaisesti, että asia on kunnossa kohdeorganisaatiossa. Tilojen kuuluu mahdollistaa se, että organisaation perustehtävä saadaan saumattomasti toteutumaan ja niin myös tapahtuu.

Omin sanoin yhteenvedona haastateltavat totesivat kumppanuuksien ja resurssien arviointialueelta, että resurssit ovat periaatteessa rajattomat kohdeorganisaatiossa. Esimerkiksi uusia housuja saa silloin, kun haluaa. Resurssit ovat kunnossa ja niitä kenties on jopa liikaa.

Kumppanuussuhteiden ylläpito koettiin tärkeäksi. Kun on esimerkiksi tapahtunut palokuolemia, joissa nukkuvia vanhuksia ja muita liikunta/toimintarajoitteisia on ollut uhreina, niin eri yhteistyökumppanien, varsinkin sosiaalitoimen kanssa yhteistyön tekeminen voisi parantaa edellä mainittua tilannetta. Laatu ajatellen on tärkeämpää kehittää toimintaa kumppanuussuhteiden ylläpidossa kuin asiakkaiden kanssa tehtävässä yhteistyössä. Yleisesti ottaen sidosryhmäyhteistyö on sujunut kohtuullisen hyvin. Kumppanuussuhdeyhteistyön nähtiin sujuvan hyvin sekä johdon tasolla että työntekijätasolla.

Osa haastateltavista näki tärkeimmäksi tekijäksi laadun aikaansaamiseksi tältä arviointialueelta yhteydenpidon kumppanien kanssa ja tieto- ja viestintäteknologian hyväksikäyttämisen. Kaikkien esimerkkikohtien tärkeys allekirjoitettiin, mutta vähiten tärkeäksi kohdeorganisaation kannalta nähtiin kohta 4.3, osittain siitä syystä, että se oli haastateltaville vierain. Muuten resursseista todettiin se, että niiden täytyy olla mitoitettu oikein ja että ne olisivat riittäviä. Konsensus oli se, että organisaation tilat ja varusteet ovat kunnossa.

"Sidosryhmäyhteistyö ilman asiakasrajapintaa yksi tärkeimmistä asioista. Toki mitä se asiakasyhteistyö on niin, ei sitäkään voi aliarvioida, sillä olemme asiakkaita varten."

Parantamisalueiksi nähtiin ensinnäkin tieto- ja viestintäteknologian käyttö. Yleisesti ottaen todettiin myös tämän alueen rajoitteet kehittämisessä. Tämän kehittämiseksi tarvittaisiin myös taloudellisia ja henkilöstöresursseja. Tieto- ja viestintäteknologian käytön parantaminen helpottaisi työntekijöiden työntekoa esimerkiksi suunnittelussa ja ohjauksessa. Osa haastateltavista totesi, että organisaatio käyttää resurssejaan säästeliäästi. Esimerkiksi ei turhaa tulostella papereita ja asiakkaille suunnatut postitkin ovat vähenemässä.

Tiedon etsimiseen voi kulua aikaa ja olisi hyvä, että kaikki tieto olisi yhdessä ja samassa paikassa helposti löydettävissä. Haastateltavien mukaan he ovat välillä tehneet "turhaa" työtä kun ovat selvitelleet, mistä jotain tiettyä informaatiota voi hakea. Samalla he ovat saaneet kuulla, että joku

toinenkin on ollut saman ongelman kanssa tekemisissä. Toki tunnustettiin, että tietojenhallintaan liittyy se hankaluus, että tietoa on erittäin paljon ja sen hallinnointi voi olla hankalaa.

Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä, että rakennusvalvonta on merkittävä yhteistyökumppani ja yhteistyö sen kanssa olisi hyvä ottaa laatukriteeristöä laatiessa huomioon. Yhteistyö asiakkaiden kanssa on päivittäistä, mutta sitä ei nähty niin tärkeänä, ottaen huomioon organisaation työn luonteen, joka on viranomaistyötä, jota pitkälti ohjaa lainsäädäntö. Yleisesti ottaen sidosryhmäyhteistyö nähtiin tärkeänä voimavarana ja monia tärkeitä sidosryhmiä lueteltiin. Johtuen ennaltaehkäisyn toimen luonteesta asiakaskeskeisyyden- ja asiakaslähtöisyyden ajatuksia ei voida toteuttaa vahvasti. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että organisaatio on asiakkaitaan varten, mutta asiakkaan ottaminen aidosti mukaan kehittämistyöhön voi olla hankalampaa. Haastateltavilla oli mielenkiintoinen näkökulma siitä, että viranomaistoimien siirtäminen (omavastuu) asiakkaan hoidettavaksi on asiakaslähtöisyyden parantamista. Siinä ainakin toteutuu se, että asiakas otetaan aidosti mukaan kehittämistyöhön jopa pakolla. Toiset asiakkaat voivat nähdä sen positiivisena, että oma vapaus lisääntyy, mutta toisaalta toiset voivat kokea sen negatiivisena, sillä viranomaisten "holhoava" asenne voi tuoda turvaa. Omavastuu-toimintatapa on hyvä esimerkki, missä tulee esiin yhteistuotannon piirteitä.

Taloudella ei itsessään nähty olevan suurta merkitystä, sillä organisaatio toimii pienillä resursseilla ja organisaatio elää niukasti. Osa haastateltavista taas näki talouden erittäin tärkeäksi laatutekijäksi. Yleisesti kuitenkin järkevän taloudenpidon tärkeys tunnustettiin. Kustannustehokkuuden tärkeys todettiin ja perusteena oli se, että organisaatiota rahoitetaan verovaroilla ja varoille on kansalaisten hyvä saada vastinetta eli tähän alueeseen vaikuttavuuden näkökulma otettiin mukaan. Tieto- ja viestintäteknologian potentiaali tuli haastatteluissa esille myös, sillä sen parempi käyttö voisi helpottaa työntekoa ja vähentää "turhan" työn määrää. Tämä liittyy myös edellä käsiteltyyn kustannustehokkuuteen, eli tieto- ja viestintäteknologian paremmalla käytöllä voidaan lisätä kustannustehokkuutta.

Organisaatiossa on tilat ja työvälineet kunnossa ja sidosryhmäyhteistyö on sujuvaa ja yhteistyötahoja on useita. Parantamisalueet liittyvät jo esille tuotuihin tieto- ja viestintäteknologiaan liittyviin asioihin. Yleisesti ottaen organisaatio on tällä alueella suhteellisen kypsä laatutyöhön lähdetessä. Organisaatiossa on huomioitu monia laatuajatteluun liittyviä asioita kumppanuuksien ja resurssien arviointialueelta.

Mielenkiintoinen huomio on se, että haastattelijoista osa piti "perinteistä" julkisen sektorin organisaation taloudenpitoa tuhlaavana ja yksityisen sektorin taloudenpitoa tehokkaampana. Yksityisen sektorin paremmuus siis tunnustettiin ainakin tässä asiassa. CAF:issa todetaan julkisen sektorin organisaatioiden rajallinen mahdollisuus hankkia lisäresursseja ja käyttää varojaan vapaammin. Julkisten organisaatioiden rajallisemmat mahdollisuudet harjoittaa taloudenpitoa voidaan nähdä oleellisena syynä sillä, miksi yksityisen sektorin taloudenpitoa voidaan pitää laadukkaampana. Laadukasta taloudenhoitoa tulkittiin nimenomaan siitä näkökulmasta, että kansalaiset saisivat mahdollisimman paljon vastinetta verorahoilleen ja yksityisen sektorin oppien nähtiin olevan tie tähän.

7.1.5 Prosessien arviointialue

Prosessien täytyy olla kunnossa. Valvontaan kuuluu toisaalta valvontatoiminta ja toisaalta valistus. Organisaation täytyy tunnistaa tärkeimmät prosessit ja niin on myös kohdeorganisaatiossa tehty. Prosessien täytyy olla suunnitelmallisia ja koko toiminnan täytyy olla suunnitelmallista. Organisaatiossa pitää olla sellainen ajatusmaailma, joka tähtää koko ajan toiminnan kehittämiseen. Prosessien kehittämiseen liittyvä ajatusmaailma nähtiin tärkeäksi. Kohdeorganisaatiossa on tilanne tältä osin suhteellisen hyvä. Henkilöstö voi välillä ajatella, että prosessien kehittäminen on liian hidasta.

Osa haastateltavista totesi, että prosessien ja työnkuvien täytyy olla selkeitä. Osalla työntekijöistä työnkuvat ovat olleet osittain sekavia. Nähtiin myös, että organisaation on onnistuttava keskittymään tärkeimpiin prosesseihinsa. Haastateltavien mukaan organisaation ydinprosessit ja ydintehtävät on tunnistettu. Alaprosesseja työntekijöille ei ole tarkemmin avattu. Haastateltavien näkemyksen mukaan prosessin onnistuneisuutta kuuluu arvioida sen mukaan, miten onnettomuuden ehkäisy tietyssä kohteessa toimii.

5.2-kohtaan liittyen todettiin, että olipa tehtävän luonne valvontaluonteinen tai valistusluonteinen, niin asiakaslähtöinen täytyy olla. Asiakaslähtöisyys lisää vaikuttavuutta ja tähän suuntaan organisaatio pyrkiikin. Esimerkkinä asiakaslähtöisestä prosessista mainittiin niin sanottu omavalvonta-prosessi.

Asiakaslähtöisyyttä ei välttämättä aina muisteta, vaan saatetaan keskittyä liikaa viranomaisnäkökulmaan. Tosin organisaation luonteesta johtuen asian on oltava usein niin. Organisaation ydintoiminnan - onnettomuuksien ennaltaehkäisyn - johdosta organisaatio ei voi olla rajattomasti asiakaslähtöinen. Organisaation ydinprosessien luonne siis vaikuttaa siihen, kuinka

asiakaslähtöisiä voidaan olla ja tässä tapauksessa asiakaslähtöisyydellä on tiukat rajansa.

Valvontatoimessa ei voi ajatella, että "asiakas on aina oikeassa". Jos esimerkiksi jossakin kohteessa on puutteita, niin asiakkaita pyritään neuvomaan ja ohjaamaan ensisijaisesti, mutta jos jossain on rikkomuksia, niin lakisääteinen velvollisuus on puuttua asiaan. Tosin asiaan puuttumisenkin voi hoitaa asiakaslähtöisesti. Loppujen lopuksi on kuitenkin tietty asia saatava kuntoon - tapahtuipa se asiakaslähtöisesti tai ei.

Yleisesti ottaen nähtiin, että asiakaslähtöisyys on hieno asia, joka prosesseissa pitäisi pyrkiä ottamaan huomioon. Asiakaslähtöisyyttä ei kuitenkaan nähty kaikista tärkeimpänä asiana prosesseihin liittyen. Asiakaslähtöisyydestä otettiin huomioon myös se, että on monta palotarkastajaa ja monta kohdetta. Jokainen palotarkastaja suorittaa prosessin ja ottaa asiakaslähtöisyyden huomioon omalla tavallaan. Yksilöllisyys on siis tärkeä tähän liittyvä seikka.

Osa haastateltavista totesi pelastuslaitoksesta yleisesti, että asiakaslähtöisyys pyritään ottamaan huomioon esimerkiksi olemalla mukana erilaisissa yleisötilaisuuksissa ja kuuntelemassa siellä, mitä kansalaisilla on sanottavana. Toiminta on eräänlaista PR-toimintaa osittain. Osa haastateltavista näki, että tällaiset tapahtumat eivät tuo kauheasti hyötyä heille eikä heidän organisaatiolleen kokonaisuudessaan. Heidän oman yksikkönsä kannalta mainittiin erilaiset lähiötapahtumat, joissa heiltäkin voisi olla edustus. Todettiin, että toiminnan laatu voisi parantua, jos olisi mahdollisuus järjestää erilaisia tilaisuuksia valvontatoimintaan liittyen, missä kansalaiset voisivat tulla kyselemään asioita.

5.3-kohtaan liittyen todettiin ensinnäkin, että prosessien yhteensovittamiseen muiden organisaatioiden kanssa pyritään. Sillä nähtiin olevan oma roolinsa ja oltiin aika yksimielisiä siitä, että yhteistyö on saatava mukaan kuvioihin. Organisaatio on suhtautunut joustavasti yhteistyöhön muiden organisaatioiden kanssa. Todettiin, että organisaatio on saattanut olla jopa liian joustava, jolloin organisaation oma toiminta on saattanut häiriintyä. Laadun kannalta voi olla haitaksi siis, jos organisaatio pyrkii liian innokkaasti yhteensovittamaan omia prosessejaan muiden kanssa. Organisaatio voi haluta yhteistyön nimissä tehdä asioita, jotka eivät välttämättä kuulu heidän toimintaansa suuressa mittakaavassa. Kohdeorganisaatio on jossain määrin tähän syyllistynyt. Organisaatio on palvellut yhteistyöorganisaatioita paremmin, mihin olisi ollut velvollisuus. "Ylipalvelu" vie resursseja, mutta toisaalta näin on haluttu tehdä, jotta voidaan pitää välit lämpiminä yhteistyöorganisaatioihin.

Yhteistyömuotoina mainittiin erilaiset hankkeet, esimerkiksi kouluturvallisuushanke ja sen kaltaiset muut hankkeet. Niiden avulla on mahdollista kehittää prosesseja yhteistyössä muiden kanssa. Tosin todettiin myös, että hankkeet voivat mennä aika kauaksi perustyöstä ja ne eivät välttämättä aina kosketa läheisesti prosessin parissa työskenteleviä. Osa haastateltavista totesi, että valvontatyön luonteesta johtuen prosessien yhteen sovittaminen voi paikoittain olla hankalaa.

Haastateltavista suurin osa piti 5.1-kohtaa tärkeimpänä kohtana, johon olisi syytä keskittyä. Tämän todettiin olevan myös vaikein. Sanottiin, että heidän työtään ei kenties ole ajateltu tarpeeksi prosessina ja prosessiajatteluun olisi syytä mennä vahvemmin. Pitäisi saada aikaan prosessikuvaus siitä, miten työ menisi, mutta asiaa ei toistaiseksi olla ajateltu näin.

Kansalais- ja asiakaslähteisyys prosesseissa nähtiin vähiten tärkeänä. Vaikka prosessin parissa työskentelevät työntekijät toimivat palveluammattissa, niin he ovat kuitenkin viranomaisia, joiden tehtävänä on valvoa asiakkaitaan, eikä tuottaa heille sitä mitä asiakkaat haluavat. Viranomaisilla on laissa määritellyt tehtävät, jotka on hoidettava, pitivätpä asiakkaat siitä tai eivät (ja usein eivät pidä).

Organisaatio on haastateltavien mukaan onnistunut tunnistamaan ydinprosessinsa ja hieman myös suunnitellakin niitä. Ydinprosessit ovat hyvällä mallilla: tärkeimmät prosessit ovat hallussa. Aina toki voidaan löytää parantamisen varaa, esimerkiksi asiakastytytyväisyydessä. Osa haastateltavista näki, että prosessien sovittaminen yhteen yhteistyökumppaneiden prosesseihin on hoidettu mallikkaasti.

"Tärkeimmät prosessit tiedossa, tunnistettu, ovat kokolailla suunnitelmallisia, koko toiminta pyritään pitämään suunnitelmallisena, kyllä on kehittämisen varaa ja pyritään mielestäni kehittämään niitä myöskin. Ajatusmaailma mielestäni meillä, että koko ajan pyritään kehittämään toimintaa ja se nähdään tärkeänä."

Kehittämisen varaa nähtiin esimerkiksi valvontaprosessin loppuunviemisessä. Jos esimerkiksi on tilanne, jossa asiakkaalle määrätään korjausmääräys ja sitä ei noudateta, niin tästä lähtevän prosessin loppuun vieminen siten, että viranomaisvalvonta ja uskottavuus toteutuisi, on haaste, joka kaipaakin kehittämistä. Asialle kaivataan enemmän selkeyttä. Haastateltavien mukaan on varmasti muitakin prosesseja, joissa olisi kehittämisen varaa, mutta organisaatiolla on tietty toimintamalli, jonka kanssa sen on tultava toimeen. Aina pyritään miettimään ja tehostamaan omia toimintamalleja saatujen kokemusten perusteella ja tarpeen mukaan pyritään arvioimaan prosesseja.

Todettiin myös, että olisi hyvä, jos organisaatiossa laadittaisiin prosessikaavioita tiettyjen asioiden hoitamisesta. Haastateltavien mukaan organisaatiossa ei olla tehty sitä kauhean paljoa. Mainittiin

myös, että valvonta- ja valistustoiminta on suhteellisen selkeästi määriteltä, mutta toisaalta eri työprosessien kuvailut eivät kenties ole valuneet alaspäin sen suhteen, että kuka tekee, mitä tekee ja kenelle mikäkin asia kuuluu. 5.1-kohta nähtiin kehittämiskohteeksi tällä saralla. Kun ei ole kirjattu kunnolla ylös, että mikä asia kuuluu kenellekin, niin asioita aletaan helposti "pyörittelemään" ja "pallottelemaan". Todettiin, että tietyllä tavalla jokaiselle työntekijälle kuuluu hieman kaikkea, mutta usein on niin, että "kukaan ei halua ottaa kuumasta perunasta koppia".

Jokainen haastateltava ryhmä/henkilö mainitsi omavalvonta-prosessin erääksi merkittäväksi prosessiksi. Näkemykset siitä olivat vaihtelevia. Omavalvonta-prosessia pidettiin yhtenä selkeimmistä kehityshankkeista organisaatiossa ja on ollut hyvin tiedossa, miten se käynnistyy. Todettiin, että omavalvonta on lisääntynyt määrinä, mutta siitä ei tarkkaan oltu tietoisia, miten se on oikeasti toteutunut. Kyseisen prosessin asiakaslähtöisyydestä oltiin hieman erimielisiä eri henkilöiden ja ryhmien välillä. Prosessi on suhteellisen uusi (viime vuonna aloitettu), joten ei voida odottaa, että se toimisi vielä täydellisesti. Alkuasetelmiin nähden se on kuitenkin monen haastateltavan mukaan sujunut hyvin. Resurssipulan nähtin olevan pääsyyn sille, jos jotain on prosessissa mennyt pieleen.

Myös palotarkastuksen arviointia pidettiin selvänä prosessina. Sitä on esimerkiksi käyty paljon ryhmittäin läpi. Ryhmissä on tuotu uusia ajatuksia esiin, mutta mitään lopullista niistä ei olla saatu aikaan. Esitettiin myös, että olisi hyvä jos olisi sellainen käytäntö, missä kun uusi työntekijä tulee tekemään valvontatehtävää, niin vanha työntekijä tulisi mukaan ja katsoo "selän takaanta" miten uusi työntekijä toimii ja lopuksi käytäisiin homma läpi ja verrataan miten molemmat ovat tehneet asioita, mitä esimerkiksi toiselta on saattanut puuttua. Tämän avulla työntekijät saisivat lisää työkokemusta ja prosessi sujuisi paremmin.

Osan haastateltavien mukaan välillä heistä on tuntunut siltä liittyen kaikkiin organisaation prosesseihin, että tietynä aikana kehitetään suurella innolla jotakin asiaa, jolloin se on sillä hetkellä "maailman tärkein asia" ja sitten jossain vaiheessa asia lopahtaa ja se unohdetaan.

Haastateltavien vastauksista tältä arviointialueelta voidaan päätellä, että organisaatiossa on perusprosessit tunnistettu ja niitä on pyritty pitämään suunnitelmallisena ja myös sovittamaan asiakkaiden ja kumppanien prosesseihin. Haastateltavat pitivät oman organisaationsa perusprosessina palotarkastustehtävää ja siihen liittyvää työnkuvaa. Myöskin niin sanottu omavalvonta-toiminta nähtiin selvänä prosessina, kuten myös palotarkastusten arviointi. Näihin prosesseihin laatuajattelussa kohdeorganisaatiota ajatellen olisi siis syytä keskittyä. Tällä alueella pätee sama mitä kumppanuudet- ja resurssit arviointialueen osiossa tuli ilmi, että organisaation

toiminnan luonteesta johtuen viranomaisnäkökulma on toiminnassa vahva, jolloin asiakaslähtöisyyttä prosesseissa ei olla niin paljon otettu huomioon. Prosessien sovittamisesta kumppaniorganisaatioiden kanssa tuli esille mielenkiintoinen huomio, että organisaatio on kenties tähän käyttänyt liikaa voimavaroja ja että se voi olla jopa haitallista laadun aikaansaamista ajatellen. Tässä tulee esille mielenkiintoinen kysymys siitä, että mikä taho viimeistään laatua määrittää: asiakkaat, kumppanit vai oma organisaatio itse? Yleisesti ottaen tärkeimpänä pidettiin sitä, että organisaatio tunnistaa omat prosessinsa, suunnittelee, johtaa ja kehittää niitä. Asiakas/kansalaislähtöisyyttä pidettiin vähemmän tärkeänä.

Prosessien arviointialueella yhdistyy mielenkiintoisesti sekä asiakaslähtöinen kehittäminen ja prosessilähtöinen kehittäminen. Haastateltavien vastauksista voi päätellä, että ennaltaehkäisyn prosessissa asiakaslähtöisyys on kenties toiminnan luonteen takia hieman toissijaisempaa. Prosessia kenties ajatellaan enemmän siltä kannalta, että sen halutaan olla mahdollisimman sujuva, jotta organisaatio voi toteuttaa laissa säädetyn toimintavelvoitteensa. Asiakas ei ole "kuningas" tämänkaltaisessa toiminnassa. Asiakkaan tarpeiden tyydytys ja asiakkaan tuntema "lisäarvo" ei ole tärkeimmässä roolissa. Asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys on otettu laatuajattelussa huomioon, mutta tämänkaltaisessa toiminnassa niitä on kenties hieman vaikea toteuttaa.

Organisaatio on onnistunut hyvin tunnistamaan omat ydinprosessinsa ja ydinprosessit sujuvat onnistuneesti. Myös osa haastateltavista oli sitä mieltä, että prosessien yhteen sovittaminen yhteistyökumppaneiden kanssa on sujunut hyvin. Tästä voidaan päätellä, että vaikka organisaatio on kenties "ylipalvelut" yhteistyökumppaneitaan, niin haastateltavat pitivät kuitenkin prosessien yhteensovittamista onnistuneena. Kehittämisen varaa nähtiin ensinnäkin prosessien loppuun viemisessä, johon liittyy kysymyksiä. Myöskin jo aiemmin esiin tullut ongelma nähtiin, että usein muutoksia saatetaan tehdä vain muutosten vuoksi, ja tämä pätee myös prosesseihin. Voidaan siis päätellä, että jatkuvuus on tärkeä laadun piirre.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa oli teemana laatuajattelu eri ulottuvuuksineen ja organisaation itsearviointi Pirkanmaan pelastuslaitoksen ennaltaehkäisyn yksikössä. Tarkoituksena oli saada selville, miten siellä toimiva henkilöstö (palotarkastajat, paloinsinöörit ja johto) tulkitsevat hyvää laatua heidän yksikön toimintaa ajatellen. Viitekehyksenä olivat CAF-itsearviointimallin viisi ensimmäistä arviointialuetta eli 1) johtaminen, 2) strategiat ja toiminnan suunnittelu, 3) henkilöstö 4) kumppanuudet ja resurssit ja 5) prosessit. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat he määrittävät

hyväksi laaduksi heidän yksikössään liittyen näihin arviointialueisiin. Toinen tutkimuskysymys oli selvittää, mitä asioita tähän laatuajatteluun ja organisaation itsearviointiin liittyen on organisaatiossa hoidettu hyvin ja mitä huonosti, tai onko asioita hoidettu ollenkaan. Tarkoituksena siis oli selvittää organisaation "kypsyystaso" laatutyöhön lähdetessä. Jos esimerkiksi organisaatiossa ei esiinny monia laatuajattelun piirteitä eri arviointialueilla, niin silloin on turha lähteä itsearvioimaan organisaatiota, sillä ei ole kunnolla mitä arvioida. Tutkimuksessa CAF itsessään ei ole itsetarkoitus, sillä siihen pohjautuva itsearviointi tullaan tekemään koko pelastuslaitoksen tasolla, ei vain ennaltaehkäisyn yksikön tasolla, joten olisi turhaa esittää tarkkoja kriteerejä, mitä pelastuslaitoksen CAF-itsearviointiin tulisi laittaa, sillä siinä olisi vain yhden yksikön näkökulma. Tarkoituksena oli pikemminkin auttaa tutkimuskohdetta hahmottamaan, miten heillä laadusta ajatellaan heidän toimintaansa liittyen käyttäen viitekehystenä näitä CAF:in itsearviointialueita ja tämän lisäksi tarkoituksena oli siis selvittää, minkälainen tilanne (kypsyystaso) heillä on laatutyöhön lähdetessä näillä arviointialueilla.

Haastattelut toteutettiin kahtena ryhmähaastatteluna ja yhtenä yksilöhaastatteluna käyttäen teemahaastattelumenetelmää. Ryhmähaastatteluissa haastateltiin työntekijöitä ja yksilöhaastattelussa yksikön johtajaa.

Laadun tulkinnassa pysyttiin vahvasti teemahaastattelurungossa pidetyissä esimerkkikohdissa. Se oli odotettua, sillä ne olivat CAF:in pohjalta tehty ja CAF:ssa, kuten muissakin laadunarviointimalleissa on laatu esitetty monipuolisesti ja yleisesti. CAF:issa ja monessa muussakin laadunarviointimallissa on taustalla laaja asiantuntija- ja tutkimustyö, joiden pohjalta yleiset laatukriteerit on luotu. Olisi siis ollut nähdäkseni kohtuutonta, jos haastattelurungossa ei olisi ollut esimerkkikohtia, sillä silloin olisi haastatteluista ollut vaikeampaa saada aineistoa, johtuen siitä, että laatuajattelu ei ollut haastateltaville ennestään tuttu teema. Mielenkiintoista oli nähdä, miten näitä arviointialueita tulkittiin ennaltaehkäisevän palotarkastustoiminnan ja kyseistä toimintaa harjoittavan Pirkanmaan pelastuslaitoksen yksikön kontekstissa. Toisaalta itsekritiikkinä voidaan ajatella, että jos teemahaastattelurunkoon ei olisi laitettu esimerkkikohtia, niin vastaukset olisivat todennäköisesti olleet erilaisia. Esimerkkien voidaan ajatella kenties jollain lailla ohjanneen haastatteluja.

Yleisesti ottaen oli positiivista havaita, että haastateltavilta tuli mielipiteitä liittyen ensinnäkin jokaiseen teemahaastattelurungon kohtaan ja myös niiden lisäksi puhtaasti omin sanoin esimerkkikohtien ulkopuolelle liittyvää tulkintaa. Organisaatiossa on jokaisella arviointialueella tehty tai pyritty tekemään erilaisia asioita esimerkkikohtiin liittyen. Yhdessäkään kohdassa ei tullut

haastatteluihissa sellaista tilannetta, ettei haastateltavilla ollut kohtaan liittyen mitään sanottavaa. Organisaatiossa voidaan todeta niisanottujen perusasioiden olevan hoidettu. Se antaa hyvän lähtöaskeleen laatutyöskentelylle ja organisaation itsearvioinnille. Tärkeä ja kenties oleellinen huomio koko tutkimusta ajatellen, joka tuli jokaisessa haastattelussa usein, oli huomiot resurssien rajallisuudesta. CAF:issa on paljon hyviä ja tärkeitä asioita, jotka ovat toteutettavissa, mutta esteenä on se, että resurssit ovat rajalliset ja kaikkeen ei voida panostaa. Näistä huomioista voidaan päätellä, että laatumalli tulkittiin sellaisena, jossa ei tarpeeksi oteta huomioon rajallisia resursseja, vaan listaillaan hyviä ja kauniita asioita eikä oteta tarpeeksi huomioon sitä, että ne vaativat resursseja. Fakta on se, että harvoin mikään organisaatio on sataprosenttisen täydellinen, jossa jokainen CAF:in itsearviointikriteeri täyttyy täydellisesti. Tulkinnat ovat täten siis helposti ymmärrettävissä. CAF arviointikriteereineen usein "räätälöidäänkin" sopimaan erikseen jokaisen organisaation tarpeet ja erityispiirteet huomioon ottaen.

Laatua tulkittiin käytännönläheisestä näkökulmasta. Haastateltavat antoivat paljon käytännön esimerkkejä, minkälaisissa tilanteissa laatu näkyy tai se ei näy. Laatua siis tulkittiin paljon esimerkkien kautta. Arviointialueesta riippumatta usein laatua lähdettiin purkamaan esimerkkikohdittain (esim 1.2) että miten he näkevät asian, miten heidän organisaatiossa on toimittu ja jos on korjattavaa, niin miten asiaa kenties voisi parantaa. Koska edellisessä luvussa on arviointialueet ja niiden tulkinnat käsitelty, niin tässä luvussa arviointialueista esitetään oleellisimmat pari kohtaa, jotka kohdeorganisaatio voi ottaa huomioon resursseja liikaa tuhlaamatta ja esitetään näkemys organisaation kypsyystasosta kyseisellä arviointialueella.

Johtamisen arviointialueella laatua tulkittiin pääosin esimerkkikohtien pohjalta ja kerrottiin käytännöllisesti, miten heidän organisaatiossaan on toimittu näihin asioihin liittyen. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, motivointi, joustavuus ja yhteisten sääntöjen ja vapauksien antaminen ovat oleellisimpia hyvälaatuisten johtamisen piirteitä. Organisaatiolla on toimiva organisaatorakenne. Oleellisimmat parantamisalueet ovat tavoitteellisuuden ja selkeyden lisääminen. Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatiolla on valmiudet tällä arviointialueella laadun aikaansaamiseen, sillä organisaatiossa on huomioitu monia laadukkaan johtamisen piirteitä.

Strategioiden ja toiminnan suunnittelun arviointialueella laatua tulkittiin pääosin esimerkkikohtien perusteella ja selostettiin käytännönläheisesti, mitä heidän organisaatiossaan näihin asioihin liittyy ja mitä siellä ollaan tehty. Organisaatiolla on kunnossa merkittävät asiakirjat, jotka vaikuttavat hyvän laadun aikaansaamiseen. Tärkeä asia, joka tällä alueella tuli esiin oli se, että muutoksien on oltava tarkoituksenmukaisia, eikä niitä pitäisi tehdä vain muutosten vuoksi. Suunnittelutoiminta ei

itsessään nähty työntekijöiden huoleksi. Erilaisilta tahoilta saadun tiedon hyödyntäminen nähtiin myös oleelliseksi asiaksi. Aikataulutus ja suunnitelmissa pysyminen nähtiin tärkeimmiksi parantamisalueiksi tällä arviointialueella. Tällä arviointialueella on huomioitu monia laatuun liittyviä asioita, mutta parantamisenvaraa on myös. Kokonaisuudessaan voidaan nähdä, että organisaatiolla on keskitason lähtökohdat laatutyöhön lähdetessä tällä arviointialueella.

Henkilöstöasioiden arviointialueella pysyteltiin myös vahvasti esimerkkikohdissa. Tällä arviointialueella varsinkin tuli resurssikysymys usein esiin. Kaikkia esimerkkikohtia pidettiin yleisesti tärkeänä. Tällä arviointialueella esitettiin eniten asiaa, johtuen todennäköisesti siitä, että tämä arviointialue oli useimmalle haastateltavalle läheisin. Avoin vuorovaikutus varsinkin nähtiin tärkeänä laadun piirteenä henkilöstöasioissa. Tasapuolisuus ja rehellisyys olivat myös tärkeitä asioita. Tällä arviointialueella organisaation kypsyystaso laatutyöhön on hyvällä tasolla, sillä monet asiat on hoidettu organisaatiossa tällä alueella hyvin resursseista työtehtäviin. Kehittämistä kaivattiin johdon ja henkilöstön väliseen kommunikaatioon ja henkilöstön erilaisten vahvuuksien huomioon ottamiseen.

Kumppanuuksien ja resurssien arviointialueella oleellisimmat asiat ovat tieto- ja viestintäteknologian tärkeys ja yhteydenpito kumppaneiden kanssa. Taloutta ei nähty prioriteeteista tärkeimpänä, sillä organisaatio toimii pienillä budjeteilla. Mielenkiintoinen asia oli yksityisen sektorin oppien "paremmuuden" esille ottaminen. Organisaatiolla on tilat ja välineet kunnossa. Parantamiskohteeksi nähtiin erityisesti tieto- ja viestintäteknologian käyttöön. Tälläkin arviointialueella organisaation kypsyystaso omalta osaltaan on riittävä laatutyöhön lähdetessä. Oleelliset asiat ovat kunnossa.

Prosessien arviointialueella voidaan pitää oleellisempänä asiana sitä, että koska prosessiajattelu on vielä suhteellisen nuorta kohdeorganisaatiossa, niin nähtiin, että ennaltaehkäisevää toimintaa ei kenties olla vielä ajateltu tarpeeksi prosessina. Kohdeorganisaation prosessien hoidossa yhdistyy/kilpailee keskenään viranomaisnäkökulma- ja asiakasnäkökulma. Tältäkin osalta lähtökohdat laatutyöhön ovat hallussa, sillä organisaatio on tunnistanut perusprosessinsa ja niitä ollaan suunniteltu. Parantamisen varaa totta kai on.

Tämä tutkielma muotoutui sellaiseksi, jossa teoria ja käytäntö yhdistyi mielenkiintoisella tavalla. Teoriaosuudessa kerrottiin laadusta ensinnäkin yleisesti ja sitten tarkemmin liittyen eri arviointialueisiin. Haastattelut sitten toivat käytännöllisen näkökulman tähän laatu-teoriaan. Laatuun liittyvässä kirjallisuudessa ja laadunarviointimalleissa esitetään monia hyviä asioita esimerkiksi

siitä, minkälaista on hyvälaatuinen henkilöstöasioiden hoito. Tässä tutkielmassa saatiin selville, mitä näistä monista hyvistä asioista pidettiin tärkeimpänä liittyen kyseisen kohdeorganisaation toimintaan. Täydellisyyteen harvoin pystytään, joten on hyvä, että pystytään priorisoimaan ainakin niihin asioihin, joita pidetään tärkeimpänä. Tämän tutkielman tärkein anti on se, että siinä yhdistetään laatuteoria ja käytännöllinen näkökulma laatuun pelastuslaitoskontekstissa. CAF on suunniteltu yleisesti julkisen sektorin organisaatioihin, sekä pienempiin että suurempiin. Tämä tutkimus toi näkökulman, miten pelastuslaitokseen kuuluva pienehkö ennaltaehkäisevän toimen yksikkö voi nähdä laadun omassa toimessaan ja minkälaisia asioita näistä eri arviointialueista heidän näkökulmassaan on syytä painottaa. Toimeksiantajaorganisaation toive oli, että tutkielmassa otetaan kohteeksi ennaltaehkäisyn yksikkö, sillä siellä oli toiveena saada toimintaan enemmän selvyttä. Tämä tutkielma toivottavasti toi selvyttä yksikön toimintaan.

Pirkanmaan pelastuslaitoksen ennaltaehkäisyn yksikkö tuottaa palvelua tiukan lainsäädännöllisen viitekehyksen puitteissa. Tämä luo rajoitteensa laatuajattelun toteuttamisessa kyseisellä alalla. Esimerkiksi asiakaslähtöisyyttä (joka on eräs palvelun laatuun kiinteästi liittyvä piirre) ei voida kenties ottaa samalla tavalla huomioon kuin monella muulla julkisen sektorin palvelutuotannon alalla. Laatuun liittyen haastatteluissa tuli Beckfordinkin jo esille tuotu näkökulma liittyen laadun problematiikkaan. Näkökulma liittyy siihen, että keskitytäänkö määrään vai laatuun.

Kohdeorganisaation tulos on sen suorittamat palotarkastukset vuosittain. Laadun parantaminen voi johtaa siihen, että palotarkastusten määrät pienenevät. Mitä vähemmän palotarkastuksia organisaatio saa aikaan, sitä vähemmän se vastaa kansalaisten ja muiden sidosryhmiensä tarpeisiin määrissä. Tätä voidaan mielestäni pitää mielenkiintoisena kysymyksenä laadun aikaansaamisessa. Ihannetilanteessa tietenkin sekä määrä että laatu nousisi, mutta todellisuudessa tilanne voi olla se, että toinen "syö" toista.

Virallinen organisaation itsearviointi tehdään siis CAF-mallin avulla koko organisaation tasolla, jolloin ennaltaehkäisyn yksikkö on osana sitä. Tätä tutkielmaa voidaan pitää eräänlaisena "epävirallisena" itsearviointina, jonka pohjalta ennaltaehkäisyn yksikkö voi oma-aloitteisesti muuttaa toimintaansa haastatteluissa esille tulleiden asioiden pohjalta. Organisaation itsearvioinnin pohjalta organisaatiota aletaan kehittämään. Haastateltavana olleella henkilöstöllä oli paljon mielipiteitä, joten henkilöstölähtöinen kehittäminen voisi olla varteenotettava toiminnan kehittämisen muoto kohdeorganisaatiossa.

Tutkielmassa kyettiin kohtuullisella tavalla vastaamaan sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kokonaisuutena ajatellen tutkimustulokset tukevat sitä näkökulmaa, että laatu on moniulotteinen

käsite, jota voidaan tulkita monella eri tavalla. Haastatteluissa oltiin useimmiten yksimielisiä siitä, mitkä asiat ovat kullakin alueella laatua ajatellen tärkeimpiä, mutta joissain asioissa esiintyi erimielisyyttäkin. Tulokset tukevat Minkkisen (2008) tutkimuksen huomioita Tampereen kaupungin laatutyöstä liittyen siihen, että laatu on moniulotteinen ja subjektiivinen käsite.

Servo (2011) on tutkielmassaan Pirkanmaan poliisilaitoksen laatutyöskentelystä ja itsearvioinnista maininnut "poliisikielisestä" CAF:ista. Pirkanmaan pelastuslaitoksella CAF:ista taas tehtäisiin "pelastuslaitoskielinen". Tämä tutkielma toivottavasti toi näkökulmia siihen, miten tämänkielinen CAF saataisiin aikaan ja minkälaisia asioita siinä olisi syytä painottaa.

8.1 Jatkotutkimus

Tämä tutkielma käsitti kohteenaan ennaltaehkäisyn yksikön Pirkanmaan pelastuslaitokselta. Jatkotutkimusta voisi samalla idealla muista organisaation yksiköistä. Tällaisesta syntyisi mielenkiintoinen vertailuasetelma. Toisaalta voitaisiin samalla idealla myös tutkia Pirkanmaan pelastuslaitosta kokonaisuudessaan samalla idealla, jolloin haastateltaisiin esimerkiksi ylintä johtoa, välijohtoa ja työntekijöitä. Tällainen asetelma loisi yleisemmän näkökulman Pirkanmaan pelastuslaitoksen laatutyöstä.

Jatkotutkimusta voidaan tehdä siten esimerkiksi, että otetaan mielenkiinnon kohteeksi jokin tietty yksittäinen arviointialue, kuten vaikka henkilöstön arviointialue ja tähän paneudutaan syvällisesti aikomuksena saada syvälinen ymmärrys siitä, miten henkilöstöasiat hoidetaan kohdeorganisaatiossa ja miten asioita voisi kehittää.

Tätä tutkielmaa on alettu tekemään ennen laatutyön aloittamista kohdeorganisaatiossa, joten vartenotettava jatkotutkimusvaihtoehto olisi tutkia seuraavia "askeleita" laatutyöskentelyssä ja organisaation itsearviointiprosessissa. Voittaisiin esimerkiksi tutkia sitä, miten itsearviointiprosessi sujuu Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Itsearviointiprosessi on pitkä prosessi, jossa olisi mukana monia eri henkilöstöryhmiä, joten olisi mielenkiintoista nähdä, miten kyseinen prosessi menisi organisaatiossa läpi. Tässä tutkielmassa laatu oli pääasiallinen tutkimuskohde. Organisaation itsearviointi ja kehittäminen jäivät hieman sivuosaan. Jatkotutkimuksessa voisi keskittyä sitten enemmän itsearviointiprosessiin.

Jatkotutkimusta voisi olla mielenkiintoista tutkia myös siten, että organisaation kehittäminen otetaan päärooliin tutkimuksessa. Tässä voidaan käyttää apuna esille tuotuja erilaisia kehittämisenäkökohtia, kuten prosessilähtöinen tai asiakaslähtöinen kehittäminen. Esimerkiksi

mielenkiintoinen tutkimusasetelma olisi tutkia, miten asiakaslähtöinen tai henkilöstölähtöinen kehittäminen tapahtuisi organisaatiossa.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.

Beckford, J. 2000. Quality - A Critical Introduction. London: Routledge.

Bowen, D., Lawler III, E. 1992. Total Quality-Oriented Human Resource Management. Organizational Dynamics 20 (4) [verkkolehti] [viitattu 18.4.2014]. Saatavissa: <http://ceo.usc.edu/pdf/G921204.pdf>

Blåfield, H. 1996. Laatua palveluihin prosessijohtamisella. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Clarkson, M. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Academy of Management Review 1995 20 (1) s. 92-117 [verkkolehti] [viitattu 27.4.2014]. Saatavissa: <http://helios.uta.fi:2177/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=cc95b863-0e51-4b94-be15-6ee02af12552%40sessionmgr4003&hid=4101>

Conti, T. 2002. A road map through the fog of quality and organizational assessments. *Total Quality Management* 13 (8) s. 1057-1068 [verkkolehti] [viitattu 22.5.2014]. Saatavissa: <http://helios.uta.fi:2208/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0f4334e3-6b9e-411d-982f-431cc8d67757%40sessionmgr111&vid=5&hid=127>

Creutz, K., Sundquist, S. 2002. *Miksi arvioida kunnan palveluja?* Helsinki: Kuntaliitto.

EIPA 2005. Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations. Survey carried out by the CAF resource centre at the European Institute of Public Administration on behalf of the Luxembourg Presidency [sähköinen dokumentti] [viitattu 22.5.2014]. Saatavissa: http://www.eipa.eu/CAF/Articles/CAFpublication_2005_EN_V01_7dec05.pdf

Freeman, R. 1984. *Strategic Management - A Stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.

Freyer, K., Anthony J., Douglas, A. 2007. Critical success factors of continuous improvement in the public sector. A literature review and some key findings. *TQM* 19 (5) s. 497-517 [verkkolehti] [viitattu 24.3.2015]. Saatavissa: <http://helios.uta.fi:2211/doi/pdfplus/10.1108/09544780710817900>

Garvin, D. 1988. *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*. New York: Free Press.

Grönroos, C. 2007. *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.

Hirsjärvi S., Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hölttä, T., Savonen, M-L., 1997. *Muutosvoimana laatujohtaminen*. Helsinki: Edita.

Idänpää-Heikkilä, Outinen, Nordblad, Päivärinta ja Mäkelä 2000. *Laatukriteerit: Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille*. Helsinki: Stakesin monistamo.

Jylli, J. 2009. *Laatujärjestelmän suunnittelu pienyrityksessä*. Tampereen teknillinen yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Tampere

Jääskeläinen, A., Laihonon, H., Lönnqvist, A., Pekkola S., Sillanpää, V., Ukko J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista [verkkodokumentti] Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto [viitattu: 2.4.2014]. Saatavissa: http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/arvoa_palvelutuotannon_mittareista.pdf

Klesfjö, B., Bergquist, B., Garvare, R. 2008. Quality management and business excellence, customers and stakeholders. Do we agree on what we are talking about, and does it matter? *TQM* 20 (2) s. 120-129 [verkkolehti] [viitattu 24.3.2015]. Saatavissa: <http://helios.uta.fi:2211/doi/pdfplus/10.1108/17542730810857354>

- Koschke, P. 2011. Tapaustutkimus itsearvioinnin hyödyistä ja haasteista ministeriötason osastolla. Tampereen yliopisto: Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu-tutkielma. Tampere.
- Kuntaliitto 1998. Julkisten palvelujen laatustrategia. Helsinki: Erikoispaino Oy.
- Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen laatuokeskus oy.
- Laatuokeskus Excellence Finland oy 2012. EFQM Excellence malli [verkkodokumentti]. Espoo: Laatuokeskus Excellence Finland oy [viitattu: 31.3.2014]. Saatavissa: http://www.laatuokeskus.fi/sites/default/files/efqm_excellencemalli2013.pdf
- Laatuokeskus Excellence Finland Oy 2013. EFQM - Ota käyttöön EFQM Business Excellence-malli! [verkkosivu]. Espoo: Laatuokeskus Excellence Finland oy [viitattu 7.4.2014]. Saatavissa: <http://www.laatuokeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/efqm-malli>
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Leung C. 2005. School Accountability. Accountability Versus School Development: Self-Evaluation in International School in Hong Kong. ISEA 30 (1) s. 1-14 [verkkolehti] [viitattu 22.5.2014]. Saatavissa: <http://helios.uta.fi:2090/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=91eaf804-1714-4255-a6b5-289fa0434cce%40sessionmgr4004&vid=4&hid=4106>
- Lumijärvi, I., Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.
- Lillrank, P. 1990. Laatumaa. Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Jyväskylä: Gummerus.
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulostavasta sekä niiden määrittämisestä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Vaasa: Acta Wasaensia, No 113, Hallintotiede 7, Universitas Wasaensis.
- Minkkinen, J. 2009. Laatu työ Tampereen kaupungin uudessa toimintamallissa. Tilaaja palvelujen laadun takaajana. Tampere: Juvenes Print Tampereen yliopistopaino oy.
- Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review 20 (4) (oct. 1997) s. 853-886. [verkkolehti] [viitattu 27.4.2014]. Saatavissa: http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Mitchell_et_al_1997.pdf
- Morgan, C., Murgatroyd, S. 1997. Total Quality Management in the Public Sector. Buckingham: Open University Press.

Naidu N.V.R, Babu, KM., Rajendra, G. 2006. Total Quality Management. New Delhi: New Age International (P) Ltd.

Nurmi, M. 1999. Laatuapinen. Opas pk-yritysten kehittämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ojala J. 2007. Toiminnan laadun parantaminen organisaation itsearvioinnilla. Tutkimus Suomen puolustusvoimien tulostyksiköissä [verkkodokumentti]. Lappeenranta: Maasotakoulu [viitattu 22.5.2014]. Julkaistu myös painettuna sarjassa Johtamisen julkaisusarja. Sisältö: Tutkimuksia 1/2007, ISBN: 978-951-25-1782-4. Saatavissa:
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/37326/isbn9789512517831.pdf?sequence=2>

Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa [verkkodokumentti]. Tampere: Tampereen yliopisto [viitattu 14.4.2014]. Julkaistu myös painettuna sarjassa Acta Universitatis Tamperensis 1239, ISBN: 978-951-44-6996-1. Saatavissa:
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67735/978-951-44-6997-8.pdf?sequence=1>

Paakkanen, E. 2006. Prosessien mallintaminen. SerAPI-hanke Kuopion yliopisto [verkkodokumentti]. Kuopio: Kuopion yliopisto [viitattu 31.5.2014]. Saatavissa:
www.oppi.uef.fi/uku/serapi/esitykset/060907-EP-Prosessien_mallintaminen-l.ppt

Parker, L.C., Tanner, S.J. 2004. Assessing Business Excellence. Oxford: Elsevier-Butterworth-Heinemann.

Patton, M. 1997. Utilization - Focused Evaluation. The New Century Text 3. edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Saarela-Kinnunen M., Eskola, J. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? 2007. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin, toim. Aaltola J., Valli, R. Jyväskylä: PS-kustannus.

Servo, J. 2011. CAF- malli poliisilaitoksen toiminnan itsearvioinnin välineenä, case -tutkimus Pirkanmaan poliisilaitoksen itsearvioinnista. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.

Schein, E. 2010. Organizational Culture and Leadership. Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass.

Silen, T. 1998. Laatujohtaminen - menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.

Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2013. ISO 9000-sarjan standardien valinta ja käyttö [verkkodokumentti]. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS ry [viitattu 31.3.2014]. Saatavissa:
<http://www.sfs.fi/files/62/ISO9000esite09092013.pdf>

Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenranta: Digipaino.

Toivonen, M., Ramstedt-Sen, T., Anttiroiko, A-V. 2011. Prosessien kehittäminen kuntien teknisellä sektorilla. Kupera-hankkeen raportti. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle (englanninkielinen alkuteos: Human Resource Champions). Helsinki: Talentum.

Valtiovarainministeriö 2013. Yhteinen arviointimalli - Common Assessment Framework (CAF) - Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla. European Resource Centre.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, P. 2007. Arviointi - Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.

LIITTEET

Liite 1. TEEMAHAASTATTELURUNKO

A-osio: Miten tulkitsette hyvää laatua edellä esitetyillä arviointialueilla?

B-osio: Tämänhetkinen tilanne yksikössä arviointialueittain (mitä on hoidettu hyvin ja mitkä ovat parantamisaalueita)?

***Arviointialueiden kohdalla CAF:in perusteella luodut esimerkkikohdat**

1. Johtaminen:

1.1. Johtaja johtaa organisaation vision ja arvojen kehittämistä 1.2 Johtaja johtaa ja kehittää tulosten saavuttamista ja muutosten hallintaa, 1.3 Johtaja motivoi ja tukee henkilöstöä omalla esimerkillään, 1.4 Johtaja ylläpitää positiivisia ja toimivia suhteita erilaisiin sidosryhmiin

2. Strategia ja toiminnan suunnittelu:

2.1 Organisaatio kerää tietoa sidosryhmiensä ja asiakkaidensa tarpeista ja muuta tietoa toimintansa suunnittelun kannalta, 2.2 Organisaatio hyödyntää kaikkea mahdollista sen käytössä olevaa tietoa luodessaan strategiaansa ja suunnitelmiaan, 2.3 Organisaatio kokonaisuudessaan on mukana strategian ja toiminnan suunnittelussa, toteuttaa ja tarkistaa sitä, 2.4 Organisaatio arvioi suunnitteluaan, kehittää ja luo uudenlaisia malleja suunnittelunsa tueksi.

3. Henkilöstö:

3.1 Organisaatio suunnittelee, hallinnoi ja parantaa henkilöstövoimavarojaan pelastuslaitoksen strategian ja suunnitelmien mukaan, 3.2 Organisaatio tunnistaa, kehittää ja käyttää henkilöstön osaamista niin, että sen ja sen henkilöstön tavoitteet ovat yhteneväisiä, 3.3 Henkilöstön kehittäminen perustuu avoimeen vuorovaikutukseen

4. Kumppanuudet ja resurssit:

4.1 Organisaatio kehittää ja tekee yhteistyötä kumppaniensa kanssa, 4.2 Organisaatio kehittää yhteistyötään asiakkaidensa kanssa, 4.3 Organisaatio hoitaa talouttaan kustannustehokkaasti ja se perustuu erilaisiin suunnitelmiin, 4.4 Organisaation tietojenhallinta perustuu lakiin, asetuksiin ja strategioihin, 4.5 Organisaatio hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa, 4.6 Organisaatiolla on käytössään tarkoituksenmukaiset tilat

5. Prosessit:

5.1 Organisaatio tunnistaa tärkeimmät prosessinsa, suunnittelee, johtaa ja kehittää niitä, 5.2 Organisaatio järjestää kansalais/asiakaslähtöisiä palveluita ja kehittää niitä asiakaslähtöisesti, 5.3 Organisaatio kehittää prosessejaan ja sovittaa niitä yhteen yhteistyössä muiden siihen sidoksissa olevien organisaatioiden kanssa